

Образовательное частное учреждение  
высшего образования  
«МОСКОВСКАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему:

«Разработка сценария антикризисной стратегии предприятия»

по направлению подготовки – 38.03.02 – Менеджмент

**Сессия под ключ!**

**Помощь с сессией, обучением,**

Научный руководитель:

Допущена к защите. **семестром**

Декан факультета

**sessiya-pod-kluch.ru**

«Экономика и управление» \_\_\_\_\_

Москва, 2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Глава 1. .... ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СЦЕНАРИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	7
1.1. Факторы, формирующие эффективность деятельности предприятия: внутренние и внешние .....	7
1.2. Этапы разработки сценария антикризисной стратегии предприятия	17
1.3. Методика диагностики банкротства предприятия .....	22
Глава 2.   ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ФИКСКРЕП» .....	28
2.1. Организационная характеристика ООО «ФИКСКРЕП» .....	28
2.2. Анализ и методика внешней и внутренней деятельности предприятия ООО «ФИКСКРЕП» .....	30
2.3. Анализ деятельности ООО «ФИКСКРЕП» .....	43
Глава 3.   РАЗРАБОТКА СЦЕНАРИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ФИКСКРЕП» .....	49
3.1. Методика разработки сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП» .....	49
3.2. Сценарий антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП» .....	55
3.3. Оценка экономической эффективности сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП» .....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	68
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	71
Приложение 1 .....	76

Сессия под ключ!  
Помощь с сессией, обучением,  
семестром  
[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)

## ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития экономики наполнен жесткой конкурентной борьбой, в условиях которой субъекты рынка должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Эффективность менеджмента зависит от соответствия применяемых методов управления реальному состоянию внутренней и внешней среды функционирования организации. Сложность управления субъектом хозяйствования связана с темпами изменений, прежде всего, во внешней среде. Скорость изменений возрастает и поэтому растет сложность возникающих перед организацией проблем, особенно при разработке стратегических планов ее развития.

Статистика банкротства физических и юридических лиц заставляет обратить внимание на то как предприятия выходят из кризисных ситуаций, какие ошибки допускают и самое главное – какие конкретные методы и на каком этапе применять. Комплекс мероприятий по выходу из кризиса очень важен, именно он может спасти предприятие или окончательно потопить. Большая часть компаний не имеет четких стратегий и их банкротства зачастую связаны именно с неправильными стратегиями или их плохой реализацией, также следует помнить и о системе предприятия в целом и анализе этой системы, который может открыть проблемы структурного плана, выход из которых подразумевает проведение системных изменений.

Основная часть причин, которые провоцируют кризисные ситуации являются детерминированными, из чего следует, что их можно предвидеть и смягчить. Это, в свою очередь, определяет необходимость отслеживания внешних факторов и формирование соответствующих кибер-систем, то есть систем, основанных на датчиках или важных показателях, которые

используются как датчики, для понимания ситуации и формулировки правильных выводов и действий. Таким образом, можно говорить о важности и необходимости разработки антикризисной стратегии компании.

Цели организации обычно определяются категориями доходов, прибыли, рентабельности, доли рынка и тому подобное. Однако в настоящее время, учитывая факторы пандемии, санкций, роста цен на сырье и комплектующие, предприятия должны предусматривать мероприятия, от качества и уровня осуществления которых зависит выживание субъекта хозяйствования. Поэтому антикризисный менеджмент стал одной из важнейших областей сферы управления. Первоочередная задача антикризисного менеджмента – это построение системы, обеспечивающей анализ экономического состояния организации, выявление сигналов о приближении возможного кризиса, разработка антикризисной стратегии управления и выработка инструментария, методов и средств их реализации.

Причины кризиса на большинстве предприятий связаны с недостаточным уровнем организации и управления, особенно на уровне топ-менеджмента.

Существуют достаточно общие рекомендации по предупреждению возможности возникновения кризисных ситуаций, выходу предприятий из кризиса и в целом стратегии антикризисного управления. Однако каждое предприятие само по себе индивидуально и вектор его работы определяет высший менеджмент, от эффективности действий которого и зависит судьба предприятия. Однако реальный практический опыт антикризисного управления в условиях белорусской экономической модели анализируется и обобщается недостаточно. Необходимо более тесное сотрудничество ученых-экономистов и практиков-управленцев.

Объектом исследования в работе выступает ООО «ФИКСКРЕП».

Предметом исследования в работе является методика разработки сценария антикризисной стратегии предприятия.

Целью данной работы является разработка сценария антикризисной

стратегии предприятия ООО «ФИКСКРЕП».

Задачи:

- изучить внутренние и внешние факторы, формирующие эффективность деятельности предприятия;
- рассмотреть этапы разработки сценария антикризисной стратегии предприятия;
- определить методики диагностики банкротства предприятия;
- дать экономическую характеристику ООО «ФИКСКРЕП»;
- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду ООО «ФИКСКРЕП»;
- проанализировать деятельность ООО «ФИКСКРЕП»;
- представить методику разработки сценария ООО «ФИКСКРЕП»;
- разработать сценарий антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»;
- оценить экономическую эффективность сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП».

Исследование проблем разработки сценария антикризисной стратегии организации нашло свое отражение в трудах многих отечественных экономистов: Ажахановой Д.С., Алексеенко А.А., Безносовой А.С., Бунтовского О.Ю., Бескина В.Р., Галаченко А.Л., Гришина Е.И., Гришиной В.Г., Ершова Д.М., Капитонова С.В., Купцова М.М., Лясникова Н.В., Максименко Л.С., Налчаджи Т.А., Поделинской И.А., Савельевой Н.А., Хорина А.Н., Шептиевой О.Е., Шифрина М.Б. и др.

К методам исследования, используемым в данной работе, относятся методы анализа и синтеза, построения гипотезы, логической оценки событий, графический и другой метод сбора и обработки информации. Исследование базируется так же на общенаучной методологии, предусматривающей использование системного и институционального подходов.

Информационной базой исследования послужили научная литература, освещающая вопросы стратегического развития предприятия; отчетность

предприятия ООО «ФИКСКРЕП».

Практическая значимость работы состоит в том, что реализация сценария антикризисной стратегии, предложенной в данной работе, позволит организации выйти на новый уровень развития, повысит конкурентоспособность предлагаемых услуг, улучшит экономические показатели ее деятельности.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованной литературы.

Первая глава представлена описанием теоретических и методологических аспектов разработки сценария антикризисной стратегии предприятия.

Во второй главе приведена характеристика и анализ деятельности ООО «ФИКСКРЕП», проанализированы внутренняя и внешняя среда, изучены основные конкуренты предприятия.

Третья глава содержит описание алгоритма разработки сценария антикризисной стратегии и оценка эффективности мероприятий по ее реализации.

В выводах и предложениях представлены основные выводы по каждой из поставленных задач.

# **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ СЦЕНАРИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1. Факторы, формирующие эффективность деятельности предприятия: внутренние и внешние**

Предприятия для обеспечения устойчивого положения на рынке должны приспосабливаться к внешним условиям, что порождает большое количество управленческих проблем. Неопределенность среды ставит перед руководителями задачу по совершенствованию организационной структуры предприятия. Данная процедура может проходить осознанно или нет, но она является необходимым условием повышения устойчивого развития предприятия.

Существует множество классификаций факторов, которые оказывают влияние на эффективность работы предприятия. Важное место занимает деление на внутренние и внешние.

Внешняя среда — это совокупность изменяющихся факторов и условий, на которые организация не способна повлиять, но которые напрямую или косвенно сказываются на ее положительное или отрицательное воздействие.

Факторы внешней среды делятся на факторы прямого и косвенного воздействия (см. рисунок 1.1).

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации: состояние экономики страны, технологический прогресс, социокультурные факторы, политические факторы, отношения с местным населением, события международной сферы.

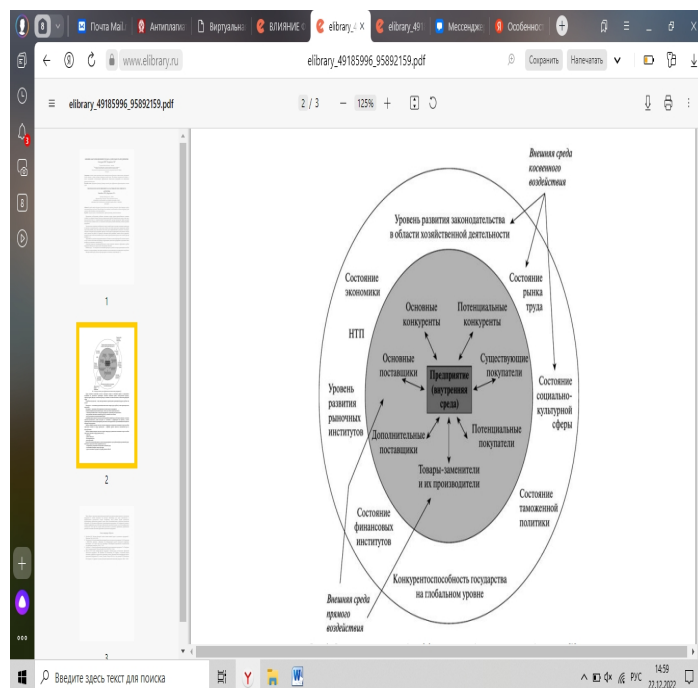


Рисунок 1.1 - Факторы внешней среды эффективности деятельности

## Сессия под ключ!

Помощь с сессией, обучением, организацией продуктов, работах или услугах.

Конкуренты — это компании, предлагающие аналогичные товары (услуги, работы), а также производители их заменителей. Поставщики — организации, обеспечивающие поставку сырья на предприятия.

Оценивая влияние факторов внешней среды, можно дать ответы на ряд вопросов:

- с какими проблемами может столкнуться предприятие, осуществляя свою деятельность;
- как возможные изменения во внешней среде могут повлиять на его бизнес;
- как будет изменяться поведение внешней среды.

Внутренние факторы — это те факторы, которые подвластны организации. Они характерны для любых компаний, но в то же время отличают их друг от друга.

Внутри предприятия выделяют несколько ее элементов по



функциональному критерию: маркетинговый, финансовый, организационный, производственный, кадровый. Все эти элементы можно представить в виде факторов внутренней среды, влияющих на эффективность деятельности предприятия.

Маркетинговые мероприятия являются очень важным фактором внутренней среды организации. Прежде чем выходить на рынок с определенной продукцией, организации необходимо изучить конкурентов данной отрасли, рынок сбыта, определиться с каналами распределения и сегментами, для которых будет интересна выпускаемая продукция, чтобы разработать рекламную кампанию, подстроенную под них.

Стоит отметить, что с маркетинговых исследований начинается разработка решений в области ценообразования новой продукции, о возможности изменения денежной стратегии уже выпускаемой продукции. От того, какую стратегию, рациональную для конкретного продукта, примет предприятие, какую рекламу разработает и т.п. зависит в первую очередь, его выручка, а следовательно и эффективность деятельности.

В рамках организационного элемента внутренней среды предприятия происходит распределение прав и ответственности между его работниками. Данный элемент также включает структуру предприятия, которая представляет собой определенные взаимосвязи между уровнями управления и функциональными областями, причем эти взаимосвязи должны быть устроены так, чтобы цели предприятия были достигнуты наиболее эффективным образом.

Внутренние факторы производственного характера предполагают изучение технологии производства, а также способов ее совершенствования через НИОКР. Сюда же можно отнести слежение за парком оборудования, своевременное выявление его неполадок и полного износа, создание оптимальных запасов сырья и материалов для обеспечения бесперебойного процесса производства продукции. Если на производстве будут простои, то

это снизит эффективность всей деятельности организации.

Не менее важным фактором являются кадры предприятия. Менеджеры, специалисты, обслуживающий и иной персонал – движущая сила любой компании. От мотивации и стимулирования их труда во многом зависит качество работы персонала. Неоспоримое влияние на эффективность деятельности организации оказывают обучение кадров, их переподготовка, возможность перемещения по карьерной лестнице, создание благоприятного климата в коллективе и др.

Финансовый элемент внутренней среды организации подразумевает анализ экономических показателей ее деятельности (рентабельности и деловой активности). Своевременное выявление отклонений данных показателей от нормативных значений позволит оперативно принимать решения, которые приведут к оптимальному состоянию компании.

Оценивая влияние социально-экономических тенденций во внешней среде, необходимо понимать, что именно социально-экономические условия выступают по отношению к предприятиям как причина и условие ограничения (или возможности расширения) деятельности и как предпосылка, обуславливающая необходимость изменений на предприятии.

Наиболее важными являются несколько аспектов макросреды, динамические изменения которых способны существенно повлиять на сферу производства — инфляция, уровень занятости, экономический рост и налогообложение.

Наиболее важными являются несколько аспектов макросреды, динамические изменения которых способны существенно повлиять на сферу производства:

- инфляция;
- уровень занятости;
- экономический рост;
- налогообложение.

В целях обеспечения эффективности деятельности предприятия, под воздействием факторов внешней среды, необходимо осуществлять такие мероприятия, как:

- своевременное реагирование на изменения во внешней среде;
- постоянный мониторинг и анализ факторов;
- прогноз возможных тенденций и ситуаций развития событий.

Умение адаптировать существующую стратегию к ранее непредполагаемым изменениям в области сбыта, новым инновационным достижениям, возможностям или ограничениям ресурсного обеспечения и т.д. зависит от способности руководства к реакции на первые сигналы вероятных будущих изменений [22, с. 62].

Управленческое решение всегда субъективно, что обуславливает объективный характер экономических потерь, возникающих коммерческими рисками определённого вида.

Актуально обоснование аналитического подхода (основанного на возможностях бухгалтерской отчетности) обеспечивающего выбор применения адекватных мер финансовой стабильности хозяйствующих субъектов.

Стабильность предприятий зависит от навыков управленческого персонала к созданию эффективной структуры активов и наладить рентабельную работу.

Для субъектов антикризисного управления актуален анализ финансового состояния и оценка вероятности банкротства, входящий в систему мер по профилактике выхода предприятия из кризиса.

Так как финансовое состояние предприятия определяет насколько прибыльно предприятие работает, необходимо рассчитать показатели рентабельности. Все они построены в единой схеме: как отношение показатели прибыли (балансовой, чистой, прибыли от продаж) к активам, затратам или доходам.

Рост рентабельности является положительной тенденцией в финансово-хозяйственной деятельности. Однако показатели рентабельности не всегда учитывают специфику деятельности предприятия.

В сложных динамично меняющихся современных условиях существования и развития различных социально-экономических систем общепризнанного представления о кризисах, их причинах, интенсивности, продолжительности, влиянии на деятельность коммерческих организаций а также последствиях еще не установилось.

Кризисы в жизнедеятельности экономических субъектов (домохозяйств, юридических лиц, отраслей экономики, государств) не миф, а объективная реальность. Они отражают собственные ритмы развития каждого экономического субъекта, подчас не совпадающие с ритмами развития микро, макро и мезо систем, но меняющие свою траекторию под влиянием различных факторов. Закономерности возникновения кризисных ситуаций в жизнедеятельности субъектов хозяйствования объясняются определенным характером их жизненных циклов [22, с. 81].

Чаще всего кризис понимается как неустойчивое положение, острое состояние, переломный момент возникающее как на пиковых, максимальных значениях, так и на минимальных значениях наблюдаемого процесса или явления.

С целью противодействия негативным последствиям возникновения и развития кризиса необходима разработка и реализация комплекса мероприятий направленных на недопущение вхождение в кризисную ситуацию либо вывод из неё с наименьшими негативными последствиями для всех участников, вовлеченных в процесс взаимодействия.

В этой связи процесс обеспечения взаимодействия направленный на недопущение или преодоление кризиса и его негативных последствий можно представить как антикризисный процесс.

Антикризисный процесс начинается с принятия решения о создании

или фактического появления экономического субъекта, реализуется на всем протяжении его жизнедеятельности и завершается либо с прекращением его жизнедеятельности (функционирования) либо выходом из кризиса или разрешением кризисной ситуации.

Мировой опыт показывает, что антикризисный процесс в условиях современной рыночной экономики - представляет собой управляемый процесс, включающий в себя два блока: антикризисное регулирование, разрабатываемое и реализуемое по отношению к субъекту хозяйствования субъектом.

Разделение понятий «антикризисное регулирование» и «антикризисное управление» по экономическим уровням, временным рамкам разработки и практической реализации комплексов мероприятий позволяют более полно и точно определить объект и предмет воздействия, четко формируя цель, задачи в планировании и реализации воздействий направленных на недопущение их вхождения или вывод коммерческой организации из кризиса [16, с. 65].

Рассмотрим каждый из обозначенных блоков в отношении коммерческой организации более подробно.

Антикризисное регулирование - представляет собой постоянно разрабатываемый и постоянно реализуемый субъектами вышестоящего уровня по отношению к коммерческим организациям комплекс мероприятий, направленный на недопущение их вхождения в кризисную ситуацию или вывод из неё, в случае возникновения, с наименьшими негативными последствиями для всех контрагентов, являющихся участниками кратко, средне или долгосрочных, прямых или косвенных экономических взаимоотношений.

Субъектами вышестоящего уровня в этом случае выступают органы, законодательной, исполнительной и судебной властей, различные министерства, ведомства, федеральные агентства, департаменты, службы и

управления, а также их структурные подразделения.

Разрабатываемые и реализуемые субъектами вышестоящего уровня мероприятия содержат меры социально-политического, организационно-экономического и нормативно-правового характера, направленные на защиту коммерческих организаций от кризисных ситуаций, упреждения или предотвращения их несостоятельности или ликвидацию в случае неэффективности их дальнейшего функционирования [10, с. 29].

С целью эффективного осуществления разработки и последующей практической реализации комплекса мероприятий антикризисного регулирования деятельности коммерческих организаций должна проводиться экспертная оценка, а в случае положительного заключения может быть реализован плотный проект с целью апробации в отдельных отраслях, районах или регионах.

Устойчивость экономической сферы, финансовых и товарных рынков может обеспечиваться и начинаться с формирования таких антикризисных стратегий, мер и методов, а также представления о них у субъектов рынка и экономики. Выход из кризисных ситуаций в условиях российского рынка связан, в первую очередь, с устранением причин, вызвавших кризисные дестабилизирующие процессы, что говорит о необходимости взглянуть в корень проблем, анализировать структуру, как на макроуровне, так и на микроуровне.

Причины попадания в кризис могут быть как внутренние, так и внешние. Опыт показывает, что внутренние причины усугубляют внешние, это подчеркивает важность внутренних угроз и их нейтрализацию потому что именно это может смягчить кризис, вызванный внешними причинами. Также необходимо учесть условия неопределенности, в которых работают предприятия в настоящее время [18, с. 54].

Общая модель внешней среды предполагает большое количество факторов, влияющих на субъекты хозяйственной деятельности и довольно

сложно просто существовать в среде с таким количеством показателей и динамичных объектов.

В моменты кризиса эта ситуация становится еще более неустойчивой и трудной для понимания без применения специального аналитического инструментария и аппарата. Если сравнить данную ситуацию с той, что была еще в конце 20 века, то можно увидеть, насколько сильно усложнилась обстановка. Внешние условия среды динамичны поэтому крайне важно получать оперативную детализированную информацию о внешних и внутренних факторах [10, с. 97].

Список подобных факторов включает:

- состояние национальной экономики;
- политический фактор;
- правовой фактор;
- социальный фактор;
- технологический фактор;
- взаимоотношения с потребителем и поставщиком.

Для того, чтобы своевременно и адекватно проявлять реакцию на изменения внешней экономической среды и связанные с ними кризисные явления, необходимо показать основные стадии разработки антикризисной стратегии:

1. Диагностика внешних факторов. На данной стадии необходимо учесть на макроуровне социальные, экономические и политические процессы, а также посмотреть и микроуровень (покупатели, поставщики, конкуренты), взвесить и оценить различные компоненты среды. Чтобы сформировать четкие и понятные картины развития ситуаций, следует правильно сопоставлять полученный результат и сводить в единое видение несколько этапов анализа:

— анализ макросреды, который условно можно разделить на ряд секторов: политического окружения, экономического окружения,



социального окружения, технологического окружения;

– анализ конкурентной среды по пяти основным составляющим: покупателям, поставщикам, конкурентам внутри отраслей, потенциальным новым конкурентам, товарам-заменителям [13, с. 96].

2. Комплексный анализ внутренней среды организации. На данном этапе необходимо оценить внутренние факторы. Из-за особенностей различных отраслей этот список может быть несколько видоизменен, но следует выделить ключевые моменты, которые требуют анализа и формулировки соответствующих выводов независимо от отраслевой принадлежности. Основные составляющие анализа внутренней среды – это:

- оценка эффективности текущей стратегии;

- оценка конкурентоспособности;

- анализ доли рынка;

- оценка финансовой устойчивости;

- оценка платежеспособности компании;

- оценка кадрового потенциала;

- оценка производственных мощностей;

- оценка маркетинговой политики;

- оценка прочности конкурентных позиций предприятия [9, с. 20].

3. Анализ миссии и целей организации и их возможный пересмотр. Важно разграничить понятие миссии и целей организации. Для организации миссией является главная цель. Если миссия умело и просто сформулирована, доступна для понимания, а также присутствует факт, что сотрудники ее разделяют и в нее верят, то в таком случае она может быть очень эффективной.

В плане стимулирующей функции миссия может содержать в себе провозглашённые убеждения и ценности, уровень качества продукции или услуг, которые будут предоставляться клиенту, рынок на котором будет работать предприятие, способы выхода на данный рынок, используемую



технологии или политику роста и финансирования [7, с. 51].

4. Анализ существующих стратегий и выбор наилучшего варианта.

5. Реализация и оценка антикризисной стратегии. На данном этапе очень важны оперативные методы и приемы, которые применяются для достижения целей. Именно возможность и правильное применение инструментов позволяет вывести компанию из кризиса.

Можно привести в пример аналогии с полетом, в котором самое важное и сложное не только взлететь, но и сесть. Если разработка стратегии – это взлет, то реализация антикризисной стратегии – это посадка и она очень важна. Неправильно примененный инструментарий может привести к несвоевременным выводам и действиям. Также проблемой является слишком узкое поле рассмотрения и анализа проблем в организации. Во время анализа зачастую не учитываются целевые или обслуживающие системы, что может привести к неверным или не самым лучшим результатам и проблемам в будущем. Также очень важно правильно определить момент внедрения данной стратегии из эксплуатации в случае ее успеха или неудачи [14, с. 105].

**Сессия под ключ!**  
**Помощь с сессией, обучением,**  
**семестром**  
**sessiya-pod-kluch.ru**  
**1.2. Этапы разработки сценария антикризисной стратегии**  
**предприятия**

Стратегией считается общий не детализированный план, охватывающий долгий период времени, то есть своего рода фундаментальный план действий.

Антикризисную стратегию можно также определить как стратегию защиты, обеспечения стабильности на всех стадиях жизненного цикла организации [13, с. 64].

Цель антикризисной стратегии неразрывно связана с миссией организации и ее стратегическими целями. Для выполнения главной цели

стратегии необходимо выполнение ряда задач по минимизации убытков, восстановления финансовых показателей платежеспособности, ликвидности и других показателей ключевых факторов стоимости организации.

По выражению Н.Ш. Гафурова и А.М. Чубуковой, ситуации в которых или к которым предприятие не готово, можно классифицировать, как кризисные, что повышает необходимость анализа экономической ситуации с целью разработки превентивных мер и противодействия еще не усугубившейся ситуации. Это подчеркивает важность антикризисной стратегии или баз таких стратегий для предприятия в контексте его экономической безопасности, а, следовательно, и национальной безопасности в целом.

Устойчивость экономической сферы, финансовых и товарных рынков может обеспечиваться и начинаться с формирования таких антикризисных стратегий, мер и методов, а также представления о них у субъектов рынка и экономики. Выход из кризисных ситуаций в условиях российского рынка связан, в первую очередь, с устранением причин, вызвавших кризисные дестабилизирующие процессы, что говорит о необходимости вглядываться в корень проблем, анализировать структуру, как на макроуровне, так и на микроуровне. Причины попадания в кризис могут быть как внутренние, так и внешние. Опыт показывает, что внутренние причины усугубляют внешние, это подчеркивает важность внутренних угроз и их нейтрализацию потому что именно это может смягчить кризис, вызванный внешними причинами [6, с. 85].

Необходимо также обратить внимание на особенность антикризисной стратегии на разных фазах жизненного цикла развития организации.

Так, реализация антикризисной стратегии в фазе зрелости обладает рядом особенных черт таких как:

- мониторинг производственно-экономических и финансовых показателей;

- критическую оценку продуктов, процессов, самой организационной системы организации;
- изменение внешней и внутренней среды;
- создание запасов прочности, с целью снижения рисков.

В фазе роста антикризисное управление нацелено на поддержание управляемости и контроля роста. В фазе спада основной задачей антикризисного управления становится удержание снижения показателей до уровня допустимых пределов, регламентированных на конкретном предприятии. В стадии трансформации антикризисная стратегия необходима для перехода в новое качество плановое, контролируемое условием минимизации возможных рисков, приводящих к кризису [11, с. 87].

Реактивное антикризисное управление преобладает на большинстве фаз развития жизненного цикла предприятий при наступлении кризисной ситуации характер реактивности сменяется на активное антикризисное управление.

Стратегия антикризисного управления должна быть практически применима, актуальна существующей действительности развития предприятия в ходе реализации его намеченных стратегических целей. Так же хотелось бы отметить особую роль, которая отведена контролю выполнения стратегических функций: насколько заданная стратегия отвечает возможности реализации поставленных перед ней задач. На основе анализа изменений исходных условий уточнять и корректировать принятую стратегию.

Антикризисные стратегии основываются на больших объемах данных, что ведет к необходимости правильного и удобного систематизирования информации. Группы систематизации информации приведены на рисунке 1.2.

В связи со всем сказанным выше, можно говорить о том, что очень велика роль менеджера, который будет реализовывать антикризисную

стратегию на предприятии. Этот специалист в современных условиях должен обладать рядом компетенций в самых различных областях — от знаний приемов и методов внедрения инноваций, психологии и законодательства, и до особенностей той сферы, в которой действует предприятие.

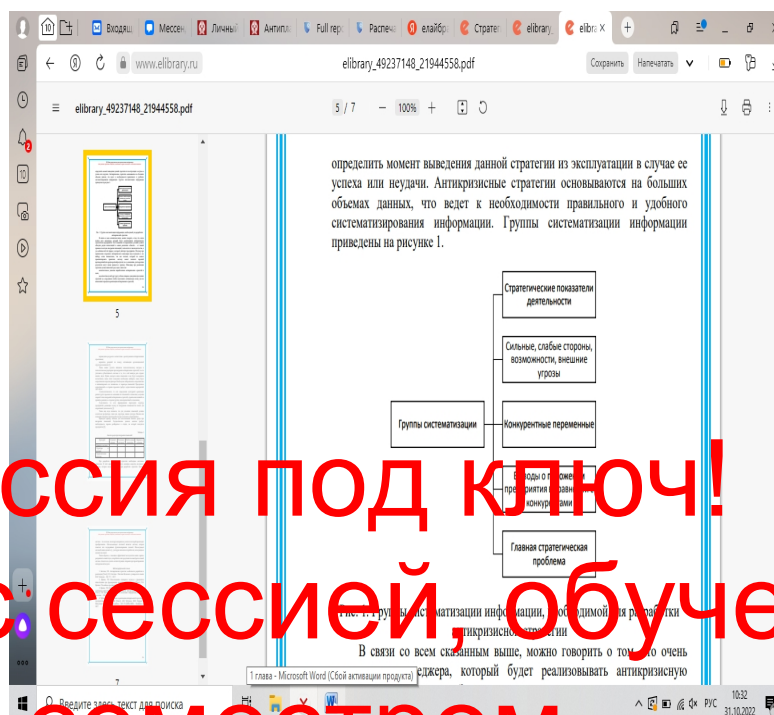


Рисунок 1.2 - Группы систематизации информации, необходимой для разработки антикризисной стратегии [13, с. 97]

Поэтому при привлечении стороннего антикризисного менеджера надо подходить к его выбору очень внимательно, так как человек, который не сможет проанализировать правильно систему может показать хороший краткосрочный или среднесрочный результат, но, к сожалению, долгосрочные результаты могут вновь привести к кризису [19, с. 201].

Менеджер при реализации стратегии должен выполнять ряд задач, таких как:

- окончательное уяснение выработанных антикризисных стратегий и цели;
- соответствие целей друг другу и более широкое доведение идеи

новых стратегий до сотрудников чтобы подготовить оптимальную почву для их вовлечения в процессы реализации антикризисных стратегий;

- приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми антикризисными стратегиями;

- принятие решений по поводу оптимизации организационной структуры компании.

Также важно уделять внимание психологическому настрою и психологическому критерию при внедрении антикризисных стратегий, то есть учитывать субъективность системы и то, что в ней важную роль играют именно люди. Нужно смотреть какие изменения и как будут восприняты коллективом, какие стили поведения необходимо выбирать, какое будет сопротивление и прочие факторы [3, с. 87].

Необходимо нейтрализовать сопротивление и минимизировать его независимо от характера изменений. Преодоление сопротивлений со стороны персонала требует осуществления мероприятий двух видов.

- 1) психологического, то есть определения культурной ориентации разных групп персонала на основании их отношений к изменению, создания опорной точки внедрений антикризисных стратегий, ограничения влияний на принятие решений со стороны группы, невосприимчивой к изменению;

- 2) системного, то есть формирования переходных структур предприятий, решающих задачу по внедрениям изменения без помех для оперативной деятельности.

Также еще надо понимать, что для успешных изменений должны сочетаться три фактора, такие как, структура, навык, культура. Именно они позволяют внедрить стратегию без потерь и сильного сопротивления.

При разработке антикризисной стратегии необходимо системное мышление. В этой связи стоит упомянуть основные моменты системного подхода, которые могут пригодиться при разработке стратегии.

Целевая система – это система, на которую направлено усилие и в которой происходит преобразование. Обеспечивающей системой является система, которая помогает или поддерживает функционирование целевой.

Использующей системой можно назвать ту, у которую включены потребители, пользующиеся целевой системой. Таким образом, с помощью эффективной методологии можно заранее разграничить какой отдел, потребитель или представитель какой роли к какой системе относится и сделать соответствующие поправки при проектировании антикризисной модели.

### 1.3. Методика анализа хозяйственной деятельности предприятия

## Сессия под ключ!

Ведущие специалисты в области экономического анализа подходят к изучению теоретическим и методическим вопросам анализа в различных аспектах и с различной степенью детализации.

Рассмотрим основные методики анализа финансового состояния с позиций разных авторов.

Так, Р. В. Ковалев считает, что анализ финансового состояния предприятия имеет однотипный характер и проводится во всех странах мира по идентичному шаблону. Автор говорит о том, что первоначально необходимо выявлять «больные» статьи отчетности. Его методика предусматривает оценку, а также анализ экономического потенциала предприятия [13, с. 87].

Данная методика осуществляется поэтапно. Оценка имущественного потенциала является первым этапом методики. Она включает в себя:

- построение аналитического баланса;
- вертикальный анализ баланса;
- горизонтальный анализ баланса;

– качественный анализ сдвигов в имущественном потенциале.

Далее осуществляется оценка финансового потенциала, которая включает в себя:

- оценку ликвидности и платежеспособности;
- оценку финансовой устойчивости [22, с. 102].

Оценка и анализ результативности финансово-хозяйственной деятельности предприятия является заключительным этапом. Сюда входит:

- оценка эффективности текущей деятельности (деловой активности);
- анализ прибыли и рентабельности;
- оценка положения на рынке ценных бумаг.

Недостатком предложенной методики является отсутствие анализа вероятности банкротства и методики учета влияния факторов на финансовое состояние. Методика Г. В. Савицкой предполагает выделение двух важнейших характеристик финансового состояния организации – финансовая устойчивость и платежеспособность.

По мнению автора, финансовая устойчивость характеризует внутреннюю сторону финансовой деятельности предприятия: сбалансированность денежных потоков, доходов и расходов, средств и источников их формирования, а платежеспособность, в свою очередь, считается внешним проявлением финансового состояния предприятия. Г. В. Савицкая предлагает проводить анализ финансового состояния предприятия в пять этапов, которые рассмотрены ниже:

1. Для начала изучается формирование, а также размещение капитала организации, производится оценка качества управления его активами и пассивами, определяются операционные и финансовые риски.
2. Проводится анализ эффективности, интенсивности использования капитала, оценка деловой активности предприятия, а также риска утраты его деловой репутации.
3. Изучается финансовое равновесие между отдельными разделами и

подразделами актива и пассива баланса по функциональному признаку, производится оценка степени финансовой устойчивости.

4. Изучается ликвидность баланса, а также сбалансированность денежных потоков и платежеспособности предприятия.

5. Производится оценка финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия, прогнозирование и оценка вероятности банкротства. Недостатком данного анализа является отсутствие методики составления прогноза финансово-хозяйственной деятельности [26, с. 98].

Согласно методике Н. В. Войтоловского и А. П. Калининой, анализ финансового состояния заключается в объективной оценке финансовой устойчивости, в определении факторов, воздействующих на финансовую устойчивость и разработке вариантов конкретных управленческих решений, которые направлены на укрепление финансовой устойчивости. Методика включает следующие этапы:

1. Формируется система показателей прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

2. Проводится детальное изучение каждого показателя после проведения факторного анализа прибыли до налогообложения.

3. Анализируется динамика чистой прибыли.

4. Проводится факторный анализ прибыли от продаж.

5. Проводится сегментарный анализ прибыли от продаж и рентабельности продаж.

6. Осуществляется расчет влияния инфляции на прибыль от продаж.

7. Методом отклонений фактических показателей прибыли и факторов, на нее влияющих, от их сметных значений анализируется прибыль от продаж.

8. Детально анализируется рентабельность организации.

Достоинством представленной методики является акцент на анализ рентабельности коммерческих организаций, применение различных методов



для осуществления анализа прибыли от продаж. К недостаткам можно отнести высокую трудоемкость работы в связи с избыточностью показателей.

По мнению А. Д. Шеремета, финансовое состояние выражается в соотношении структур актива и пассива предприятия, то есть его средств и их источников. Основными задачами анализа финансового состояния экономического субъекта по предложенной методике являются: определение показателей финансового состояния, изучение причин их изменения за определенный период времени, разработка рекомендаций и мероприятий по повышению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Перечисленные задачи предложено решать путем расчета и анализа динамики абсолютных и относительных финансовых показателей.

А. Д. Шермет рассматривает следующие элементы анализа финансового состояния предприятия:

- анализ структуры активов;
- анализ структуры пассивов;
- анализ показателей рентабельности;
- анализ показателей финансовой устойчивости;
- анализ показателей ликвидности;
- анализ показателей платежеспособности.

К недостаткам данной методики следует отнести отсутствие анализа прогноза финансовой деятельности и риска банкротства предприятия.

Н. П. Любушин говорит о том, что коэффициентный метод является основой финансового анализа предприятия, он основывается на расчете относительных показателей.

Данный метод предполагает расчет финансовой устойчивости, платежеспособности, кредитоспособности и обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами. Ключевой частью анализа является оценка денежных потоков предприятия, сбалансированности доходов и расходов, активов и пассивов [30, с. 85].

Н. П. Любушин использует такие методы финансового анализа предприятия, как трендовый, факторный, горизонтальный, вертикальный и коэффициентный. Отсутствие методики учета факторов, которые влияют на финансовое состояние предприятия является главным недостатком методики Н. П. Любушина. Н. Н. Селезнева и А. Ф. Ионова в своей методике рассматривают небольшое количество насыщенных информацией параметров, дающих независимую оценку прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов предприятия.

В процессе анализа по порядку оцениваются: оборачиваемость капитала, величина, динамика и качество прибыли, рентабельность хозяйственной деятельности, величина и структура внеоборотного и оборотного капитала.

Уделяется большое внимание таким финансовым коэффициентам, как платежеспособность, деловая активность, финансовая зависимость, эффективность работы. В таблице 1.1 рассмотрены обобщенные сведения о показателях, которые использовали авторы для анализа финансового состояния предприятия.

Таблица 1.1

Группы показателей анализа финансового состояния предприятия

Авторы	Показатели						
	Деловая актив- ность	Ликвид- ность	Чистые активы	Платеж- е- способ- ность	Динами- ка активов и пассиво- в	Вероят- ность банкро- тства	Финанс- овая устойч- ивость
В. В. Ковалев	+	+	-	+	+	-	+
Г. В. Савицкая	+	+	+	+	+	+	+
Н. В. Войтоловский и А. П. Калинина	-	+	+	+	+	-	+
А. Д. Шеремет	-	+	+	-	+	-	+
Н. П. Любушин	-	+	+	+	+	-	+

Н. Н. Селезнева и А. Ф. Ионова	+	+	+	+	+	-	+
--------------------------------	---	---	---	---	---	---	---

Итак, с помощью таблицы можно увидеть, что все рассмотренные авторы в своих трудах говорят о необходимости проведения расчета таких показателей, как ликвидность, финансовая устойчивость, платежеспособность и динамики активов и пассивов. Проанализировав рассмотренные выше методики анализа финансового состояния можно сделать вывод о том, что финансовый анализ позволяет определить сильные стороны экономического субъекта, а также увидеть проблемы в развитии.

Таким образом, в нашей стране существует система антикризисного управления, которая является неотъемлемым атрибутом всякого цивилизованного государства. Причины кризиса на многих предприятиях связаны с неправильной системой управления, отсутствием должного контроля, не готовностью быстро среагировать на возникающие изменения, отсутствием четко поставленной цели в деятельности предприятия и направлением на достижение краткосрочных результатов без упора на долгосрочные перспективы. Существуют общие рекомендации для предупреждения и подготовки к выходу из кризисной ситуации, однако каждое предприятие индивидуально и вектор его работы определяет руководство, от действий которого и зависит жизненный цикл организации. Выход из кризиса белорусских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс можно назвать антикризисным управлением.

## Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ФИКСКРЕП»

### 2.1. Организационная характеристика ООО «ФИКСКРЕП»

Объектом исследования в работе выступает организация ООО «ФИКСКРЕП», которая осуществляет оптовую торговлю строительными оборудованием и крепежом.

Организационная структура ООО «ФИКСКРЕП» приведена на рисунке 2.1. Организационная структура ООО «ФИКСКРЕП» линейно-функциональная.

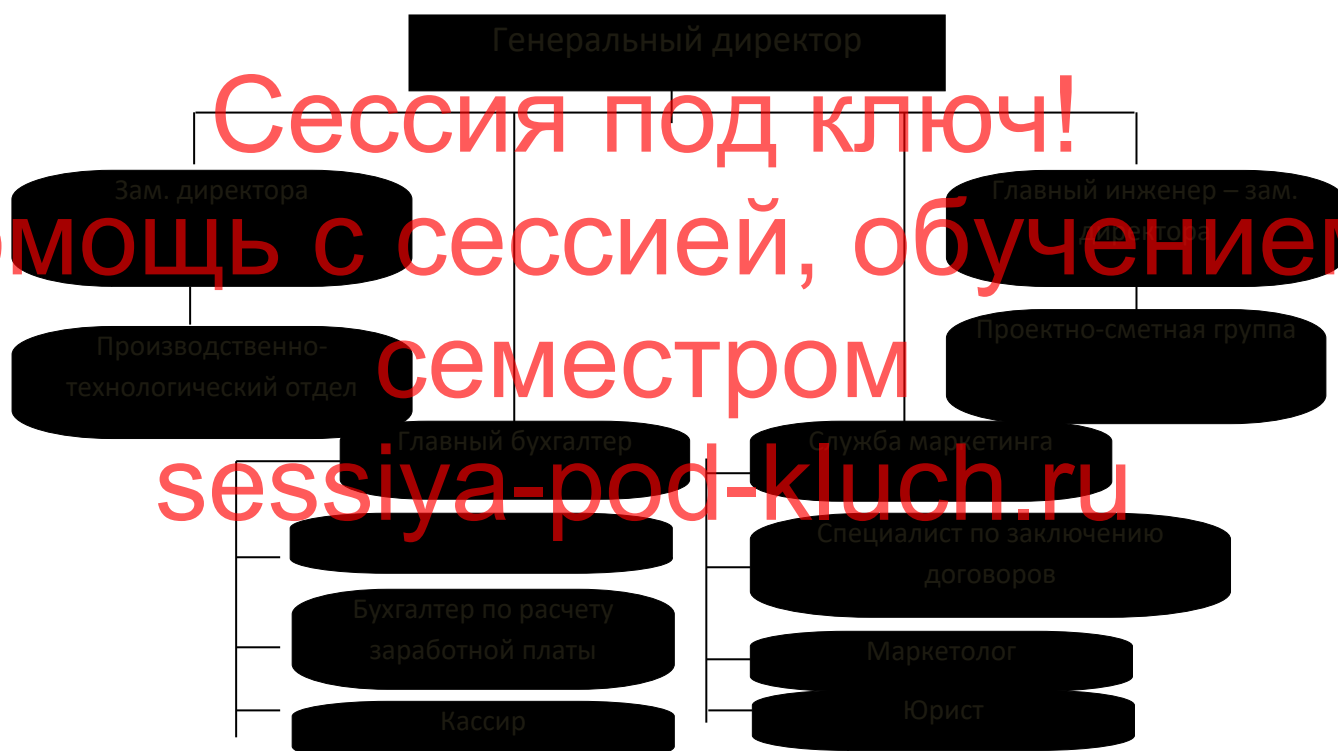


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления  
ООО «ФИКСКРЕП»

ООО «ФИКСКРЕП» возглавляет генеральный директор. Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия

принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

В непосредственном подчинении генерального директора находятся: ИТ-отдел, бухгалтерия, отдел маркетинга, коммерческий отдел. Генеральный директор организует работу и эффективное взаимодействие всех перечисленных структурных подразделений.

Осуществление закупок входит в обязанности коммерческого отдела. Коммерческий отдел непосредственно подчиняется руководителю отдела.

ИТ-отдел занимается обеспечением технической стороны функционирования ООО «ФИКСКРЕП». В обязанности отдела входит: ведение технического учета работы различного торгового оборудования; составление технической отчетности; анализ технических и экономических показателей работы; планирование графиков ремонта оборудования; осуществление контроля за соблюдением нормативных расходов материалов; своевременное составление заявок на необходимые материалы или детали оборудования.

К функциям отдела маркетинга ООО «ФИКСКРЕП» относятся следующие:

1. Исследование рынков фирмы. Построение информационной системы маркетинга в компании;
2. Формирование ценностного предложения целевым клиентам;
3. Конкурентное позиционирование компании и ее продуктов на целевых рынках;
4. Организация обратной связи с клиентами, оценка уровня их удовлетворенности;
5. Формирование лояльности клиентов к компании, развитие маркетинга партнерских отношений.

Общие функции маркетинга осуществляет руководитель отдела

маркетинга — это управление, организация, планирование, прогнозирование и целеполагание, анализ, оценка, учет и контроль за осуществлением проводимой маркетинговой политики.

В ООО «ФИКСКРЕП» соблюдаются требования и нормативы безопасности жизнедеятельности и труда. По охране труда рабочих проводятся в соответствии с установленными государственными стандартами. Регулярно проводятся все необходимые инструктажи работников: вводный (при приеме на работу, ответственный сотрудник по охране труда), первичный инструктаж на рабочем месте (ответственные - начальники отделов), повторный и т.д. Прямая ответственность за безопасность жизнедеятельности работников возложена на генерального директора ООО «ФИКСКРЕП». В компании организовано обучение и проверка знаний по охране труда руководителей и специалистов, связанных с организацией, руководством и проведением работы непосредственно на рабочих местах с осуществлением надзора и технического контроля за проведением работ.

Для обеспечения пожарной безопасности в компании соблюдается противопожарный режим. Проходы и выходы из помещений, проезды и подъезды к водным источникам, доступы к лестницам, ведущим на чердак и крыши здания, имеют свободный доступ. В каждом помещении имеются первичные средства тушения пожаров, все средства тушения содержатся в состоянии готовности. Планы эвакуации размещены во всех помещениях на видных местах.

Правила эксплуатации электросети, электрооборудования и электронагревательных приборов соблюдаются строго. Для обеспечения безопасности жизнедеятельности работников в компании проводятся мероприятия организационного, законодательного и санитарно-гигиенического характера. Законодательные мероприятия включают в себя соблюдение требований законодательных документов, в том числе

нормированная рабочая неделя, своевременный отпуск, регулярный медицинский осмотр. Соответствие условий в компании нормативным требованиям предопределяет безопасные и комфортные условия труда для всех категорий работников ООО «ФИКСКРЕП»

## 2.2. Анализ внешней и внутренней деятельности предприятия ООО «ФИКСКРЕП»

Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ФИКСКРЕП» представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1

Основные технико-экономические показатели деятельности  
предприятия ООО «ФИКСКРЕП»

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	245967	238633	216608	-7334	-22025	97,02	90,77
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	5	12	14	0	2	100,00	102,47
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91	-336	97,02	88,58
в т.ч. на 1 рабочего	2633	2477	2158	-156	-319	94,07	87,12
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	42206	44006	45141	1801	1135	104,27	102,58
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	521,06	543,29	543,87	22	1	104,27	100,11
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	715	-3520	103,32	84,16
7 Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,01	-1	0,27	93,90	107,86
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	106,50	92,71
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	140685	146687	150470	6002	3783	104,27	102,58
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,57	0,61	0,69	0	0	107,47	113,01
11 Прибыль от продаж, тыс.	14523	16443	13768	1920	-2735	113,22	83,73

руб.							
12 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8744	10891	10294	2147	-597	124,55	94,51
13 Рентабельность:	9,90	10,93	9,14	1,03	-1,79	110,37	83,62
продукции, %							
производства, %	13,84	12,21	10,37	-1,63	-1,84	88,20	84,90
продаж, %	5,90	6,89	5,13	0,99	-1,76	116,70	74,45

Как показывают данные таблицы 2.1, ООО «ФИКСКРЕП» является не рентабельным предприятием. В анализируемом периоде отмечается снижение прибыли от продаж, а также снижение рентабельности продукции и продаж организации.

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет отрицательную динамику: ее снижение по результатам 2021 года составило 9,23%. Численность сотрудников ООО «ФИКСКРЕП» выросла на 2 человека. В связи со снижением выручки и ростом численности персонала среднегодовая выработка на 1 рабочего так же имеет отрицательную динамику. В соответствии с увеличением численности сотрудников увеличился и размер фонда оплаты труда. Показатель фондоотдачи не имеет определенной тенденции: в 2020 году отмечается снижение на 1 п.п., а по результатам 2021 года уже увеличение до 11,59%.

Объем себестоимости по итогам 2020 года увеличился на 4,27%, а по итогам 2021 года – снизился на 1,69%. В результате таких изменений прибыль от реализации имеет отрицательную динамику: по итогу 2021 года ее снижение составило 5,21%.

Анализ внешней деятельности и среды ООО «ФИКСКРЕП» включает:

- оценку целевой аудитории;
- анализ конкурентоспособности;
- SWOT-анализ;
- PESTLE —анализ.

Рассмотрим результаты, представленные ниже.



В рамках анализа внешней среды ООО «ФИКСКРЕП» проведем оценку целевой аудитории. Необходимо понимать, на кого будет направлена действующая или разрабатываемая антикризисная стратегия, от этого во многом зависит ее успех.

Проанализировать целевую аудиторию можно используя критерии, важные для приобретения санитарно-технического оборудования, а именно:

1. Юридический сегмент:

- предприятия и организации в статусе юридических лиц: ИП, ООО и др.

2. Поведенческая сегментация:

- регулярность покупки – сезонная (один раз в сезон);  
- статус потребителя - потенциальный клиент, новый клиент, постоянный клиент;

3. Приверженность:

А - гордые приверженцы (длительной симпатии между двумя тремя компаниями);

Б - непостоянные приверженцы (переключаются предпочтения с одной компании на другую);

В - «свободные» (потребители, не проявляющие приверженности ни к одной из компаний).

4. Доход:

- платежеспособная, высокодоходная компания;  
- низкий доход, нерентабельная компания.

Результаты анализа целевой аудитории ООО «ФИКСКРЕП» представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

### Целевая аудитория ООО «ФИКСКРЕП»

Сегмент	Социально-демографический критерий	Поведенческий критерий
Корпоративные клиенты	Фирмы, юридические лица, секретари, АХО и другие исполнительные должности и структуры	Постоянные клиенты, с которыми заключен договор на сотрудничество.

Таким образом, исходя из данных таблицы 2.2, можно сделать вывод, что основная аудитория компании достаточно широкая и может сегментироваться внутри себя по ряду признаков. В зависимости от целей в конкретной стратегии будут меняться предложения, оформление распространяемых материалов и выбранные каналы коммуникации.

Поставщиками ООО «ФИКСКРЕП» выступают:

- ООО «Нестандартные Технологические Решения»;
- ООО «ТК 47»;
- ООО «Регата»;
- ООО «Карат».

Для более полного представления об ООО «ФИКСКРЕП» будет использован многоугольник конкурентоспособности.

«Многоугольник конкурентоспособности» — метод, позволяющий достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности товара компании в сравнении с ключевыми конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности продукции.

Основными конкурентами ООО «ФИКСКРЕП» являются:

- АО «Металлист»;
- ООО «Оскон».

Приведем в таблице 2.3 критерии для конкурентного анализа.

Карта конкурентных групп представлена на рисунке 2.2.

Таблица 2.3

## Критерии для конкурентного анализа

Критерий сравнения	АО «Металлист» (синий)		ООО «Оскон» (красный)		ООО «ФИКСКРЕП» (зеленый)	
	Фактическое значение	Оценка	Фактическое значение	Оценка	Фактическое значение	Оценка
Цена, руб	187004	5	257088	3	214407	4
Масштаб деятельности (доля на рынке, %)	0,17	3	0,17	3	0,23	5
Качество (% динамики спроса)	5,5%	4	11,8%	5	5,1%	4
Продвижение (затраты, тыс. руб)	25140	2	47988	5	20599	2
Доп. услуги (затраты, тыс. руб)	18405	2	36577	3	7041	1
Оригинальность продукции (количество ассортиментных групп)	79	3	114	4	122	4

## Сессия под ключ!

Рисунок 2.2 – Карта конкурентов ООО «ФИКСКРЕП»

## Помощь с сессией, обучением,

КФУ – это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика КФУ позволяет вычлениить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным.

В случае с компанией ООО «ФИКСКРЕП» выделяются следующие КФУ:

- быстрая адаптация в продуктовой линейке, под изменяющейся потребительский спрос;
- качество продаваемых товаров и имидж компании;
- эффективное сотрудничество между потребителем и менеджерами (консультации), это позволяет не только улучшать сервис, но и обеспечивать качество обратной связи;
- рассылка рекламы по почте (то есть при поступлении новых товаров, рассылается объявления на почтовые ящики постоянных покупателей);

- широкий пакет сопутствующих услуг.

Стратегия:

Открытие нового филиала или поиск новых каналов сбыта. Данное направление актуально в случае роста конкуренции на рынке, а осуществимо за счет большого опыта ведения бизнеса в сфере розничных продаж.

Учитывая выбранные КФУ проанализируем конкурентное положение ООО «ФИКСКРЕП» относительно ближайших конкурентов, которые рассматриваются руководством компании как наиболее важные по территориальному признаку, относительно равной доле рынка и набора оказываемых услуг.

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов приведена в таблице 2.4.

Сессия под ключ!

Таблица 2.4

Оценка конкурентной позиции относительно прямых конкурентов

Направления оценки	(1-8)	ООО «ФИКСКРЕП»		АО «Металлист»		ООО «Оскол»	
1. Количество поставщиков	8	4	32	4	32	4	32
2. Качество рекламной кампании	6	3	18	4	24	4	24
3. Продажи через Интернет	4	0	0	3	12	5	20
4. Возможность доставки	1	5	5	3	3	4	4
5. Рассылка рекламы / объявл.	3	4	12	3	9	4	12
6. Система мотивации потребительского спроса (акции, скидки, накопительные системы)	7	3	21	2	14	5	35
Итого			88		94		127

Как видно из представленных расчетов, относительно прямых конкурентов ООО «ФИКСКРЕП» занимает второе место, проигрывая по показателям качества рекламной кампании, и системе мотивации потребительского спроса, то есть неэффективная система скидок, а точнее сказать их отсутствие.

Для определения факторов среды, влияющий на компанию представим результаты SWOT-анализа (см. таблицу 2.5).

В приведенном списке отобраны наиболее значимые параметры.

Стоит отметить, что к основным угрозам ООО «ФИКСКРЕП» относятся: снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции. Эти факторы, при условии их своевременного не устранения, могут отрицательно сказаться на снижении доли занимаемого рынка.

По карте конкурентных групп можно сделать следующий вывод: главным конкурентом ООО «ФИКСКРЕП» является ООО «Оскон».

Данная компания отличается активной политикой продвижения товаров и услуг, а также наличием дополнительных (сопутствующих) услуг в своих точках продаж.

Количество конкурентов в отрасли очень высоко, специфика данной сферы предполагает высокие выходные барьеры, поэтому вероятность снижения конкурентной напряженности маловероятна.

Таблица 2.5

Факторы для SWOT-анализа

Возможности	Угрозы
1 – расширение ассортимента выпускаемой продукции; 2 – применение новых технологий производства; 3 – реализация различных инструментов продвижения товара; 4 – возможность регулирования ценовой политики; 5 – улучшение механизма контроля за качеством продукции.	1 – снижение платежеспособного спроса; 2 – ограниченная емкость рынка; 3 – введение санкций странами Европы и США; 4 – высокая степень конкуренции на рынке; 5 – снижение уровня защищенности внутреннего рынка;
Сильные стороны	Слабые стороны
1 – выгодное географическое положение; 2 – высокое качество продукции; 3 – молодой квалифицированный персонал; 4 – современное высокотехнологичное производство; 5 – наличие собственной лаборатории; 6 – выпуск видов продукции, не имеющих аналогов.	1 – недостаточность собственного капитала; 2 – существенная зависимость от ценовой политики поставщиков; 3 – недостаточная рекламная политика по продвижению товаров в других регионах; 4 – высокий уровень износа некоторых видов оборудования; 5 – высокая зависимость от кредиторов.

Таблица 2.6

## Факторы SWOT-анализа ООО «ФИКСКРЕП»

Организация	Рынок	
	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Используя сильные стороны, организация может использовать возможности: - использую современное высокотехнологичное производственное оборудование возможно расширить ассортимент выпускаемой продукции; - наличие собственной лаборатории позволяет улучшить механизм контроль качества продукции.	Основными угрозами предприятия являются снижение платежеспособного спроса на продукцию в условиях нарастающего экономического кризиса, а также высокая степень конкуренции - большое количество предприятий, производящих схожую продукцию.
Слабые стороны	Из-за существенной зависимости организации от ценовой политики поставщиков расширение ассортимента продукции становится затруднительным. Из-за изношенности некоторого оборудования возможен ограниченный объем продаж.	Если организации не удастся провести рекламную политику по продвижению продукции в других регионах, то негативно скажется ограниченная емкость рынка на дальнейшем развитии предприятия.

Угроза появления продуктов-заменителей рассматривается как создание кардинально нового, не имеющего аналогов продукта, который будет отвечать завышенным требованиям современного потребителя и удовлетворять существующие потребности.

— Склонность потребителей к покупке продуктов—заменителей. Роль фактора возрастает, так как прогресс не стоит на месте, и интенсивные исследования в различных областях нацелены на создание новой, более эффективной продукции для удовлетворения самых различных потребностей.

— Сравнение цены и качества продуктов—заменителей. Цена и качество — два определяющих параметра для продуктового рынка, на котором добиться увеличения доли рынка можно только за счет снижения цены и предложения более высокого качества.

Угроза появления новых игроков.

— Наиболее значимым являются «высокие барьеры входа (лицензии, авторские права, и т.д.)». Это наиболее труднопреодолимая преграда для прихода небольших гибких компаний.

— Необходимость затрат на дифференциацию услуг.

Компания должна постоянно предпринимать меры для дифференциации ее оказываемых услуг от других в восприятии потребителей.

Рыночная власть поставщиков.

Поставщики товаров, торгового оборудования, рабочей силы и услуг в сфере розничной торговли оказывают большое влияние на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на закупаемые продукты.

— Степень дифференциации продукции.

— Наличие заменителей поставщиков.

— Поскольку у компании уже сложилась определенная репутация, риски минимальны – эти факторы в совокупности снижают давление со стороны поставщиков, т.к. сотрудничество с таким «гигантом» для них крайне выгодно.

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния внешней среды является PESTLE —анализ. Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от —3 до +3, где:

- шкала от -3 до -1 – фактор оказывает негативное влияние в различной степени;

- шкала от +1 до + 3 – оказывает положительно воздействие в различной степени.

Для компании ООО «ФИКСКРЕП» такой анализ представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7

PESTLE —анализ для ООО «ФИКСКРЕП»

Факторы	Оценка влияния (от
---------	--------------------

	—3 до +3)
Политические факторы	0
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	—2
Ужесточение регулирования	+1
Экономические факторы	-5
Инфляция в РФ	—2
Средний доход в РФ	—2
Кризис	—1
Социальные факторы	+4
Повышение информированности	+1
Снижение страха перед кредитованием	+2
Образованность населения	+1
Технологические факторы	0
Темпы изменений	-1
Необходимость технического переоснащения	+2
Применение электронного документооборота	-1

По результатам проведенного анализа выявлено негативное воздействие политических факторов. Социальные факторы оказывают в целом положительное влияние на деятельность компании.

Технологические факторы, выраженные в результатах научно-технического прогресса оказывают как положительное, так и негативное воздействие.

Нельзя не отметить влияние последствий и ограничений, обусловленных пандемией. Данные факторы составляют негативное влияние в группе социальных и экономических факторов.

В целях анализа внутренней среды был проведенное исследование: коммуникативной политики предприятия, показатели эффективности использования ресурсов (трудовых ресурсов, основного капитала, имущества). Рассмотрим полученные результаты.

Разработкой и реализацией коммуникативной политики ООО «ФИКСКРЕП» занимается служба маркетинга, а именно маркетолог.

К функциям службы маркетинга ООО «ФИКСКРЕП» относятся:

1. Исследование рынков фирмы. Построение информационной системы маркетинга в компании;
2. Формирование ценностного предложения целевым клиентам;
3. Конкурентное позиционирование компании и ее продуктов на



целевых рынках;

4. Организация обратной связи с клиентами, оценка уровня их удовлетворенности;

5. Формирование лояльности клиентов к компании, развитие маркетинга партнерских отношений.

Целью маркетинговых коммуникаций ООО «ФИКСКРЕП» является выход на новые рынки сбыта.

Задачи коммуникативной политики:

- привлечение новой аудитории;
- совершенствование средств коммуникации;
- применение новых средств коммуникации.

Стоит отметить, что поставленные задачи в ООО «ФИКСКРЕП» выполняются/реализуются не в полной мере.

Применяемые в настоящее время средства коммуникации представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Средства коммуникации ООО «ФИКСКРЕП»

Средство коммуникации	Описание
Сайт компании	Сайт содержит каталог, возможность запросить прайс. Недостатком сайта является невозможность заказать обратный звонок, чтобы менеджеры компании могли связаться с потенциальным покупателем или же оставить интересующий вопрос.
Социальные сети	В социальной сети «Вконтакте» компания имеет официальную группу, в которой публикует новости о выпуске новых видов продукции, акции и скидки.
Скидка на заказ определенного количества товара	Данная акция распространяется на юридических лиц. Заказ можно оформить в режиме онлайн на почту компании.
Рассылка сообщений	Массовая рассылка майл-сообщений покупателям-юридическим лицам с информацией о новых видах продукции, действующих акциях.

Показатели эффективности использования основных средств ООО «ФИКСКРЕП», представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9

**Показатели эффективности использования основных средств  
предприятия ООО «ФИКСКРЕП»**

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	21503	22217	18697	714	-3520	103,32	84,16
Фондоотдача, руб./руб.	11,44	10,74	11,59	-0,7	0,85	93,88	107,91
Фондоемкость, руб./руб.	0,09	0,09	0,09	0	0	100,00	100,00
Фондовооруженность, тыс. руб./чел	265,47	274,28	225,27	8,81	-49,02	103,32	82,13

Показатели таблицы 2.9 свидетельствуют об эффективности использования основных средств ООО «ФИКСКРЕП» в анализируемом периоде. Так, показатели фондоотдачи более 10, что говорит о том, что на 1 рубль стоимости основных средств предприятия приходится более 10 рублей выручки. Тот же вывод подтверждают низкие значения обратного показателя фондоотдачи – фондоемкости.

Анализ имущества предприятия ООО «ФИКСКРЕП» приведен в таблице 2.10.

**Таблица 2.10**

**Анализ имущества предприятия ООО «ФИКСКРЕП»**

за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1. Внеоборотные активы	21821	23250	14144	1429	-9106	106,55	60,83
1.1. Основные средства	21821	23250	14144	1429	-9106	106,55	60,83
2.оборотные активы	83368	141565	202456	58197	60891	169,81	143,01
2.1. Запасы	23596	26938	105088	3342	78150	114,16	390,11
2.2. Дебиторская задолженность	20787	61994	31808	41207	-30186	298,23	51,31
2.3. Финансовые вложения	27515	33898	37968	6383	4070	123,20	112,01
2.4. Денежные средства	11470	18735	27470	7265	8735	163,34	146,62
2.5. НДС	0	0	122	0	122	-	-

Анализ имущества предприятия ООО «ФИКСКРЕП» показывает, что внеоборотные активы представлены исключительно основными средствами, объем которых в 2019 году значительно сократился: на 39,17% в сравнении с 2018 годом. В динамике оборотных активов отмечается рост: в 2021 году 69,81%, в 2021 году – 43,01% в сравнении с 2020 годом. Наибольший рост отмечен в величине запасов, что обусловлено спецификой деятельности предприятия.

В структуре источников финансирования ООО «ФИКСКРЕП» преобладает заменый капитал, при этом отмечается его положительная динамика: темп прироста составляет 103%.

В динамике собственного капитала ООО «ФИКСКРЕП» так же отмечается положительная тенденция: рост за анализируемый период составляет 12%.

Далее проанализируем эффективность использования трудовых ресурсов предприятия ООО «ФИКСКРЕП» (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов предприятия ООО «ФИКСКРЕП»

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
Среднесписочная численность работающих, чел.	81	81	83	0,00	2,00	100,00	102,47
Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	3037	2946	2610	-91,00	-336,00	97,00	88,59
Трудоемкость	0,01	0,01	0,02	0	0,01	0	150,00

Данные таблицы 2.11 показывают, что труд на предприятии ООО «ФИКСКРЕП» используется достаточно эффективно, при этом значение показателя выработки снижается в анализируемом периоде. Так же необходимо отметить несложность процесса закупки и продаж – основных, о

чем свидетельствуют низкие значения показателя трудоемкости.

### 2.3. Анализ деятельности ООО «ФИКСКРЕП»

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «ФИКСКРЕП» рассмотрим динамику товарооборота ООО «ФИКСКРЕП», представленную на рисунке 2.3.

Данные рисунка 2.3 наглядно отражают тенденцию к снижению в величине товарооборота в анализируемом периоде: темп снижения за рассмотренный период составил 11,94%.

Рисунок 2.3 – Динамика товарооборота ООО «ФИКСКРЕП» за 2018-2020 год, тыс. руб.

Анализ себестоимости ООО «ФИКСКРЕП» за 2020–2021 гг. представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Оценка динамики затрат ООО «ФИКСКРЕП»				
Наименование показателя	2020 год	2021 год	Отклонение (+;-)	Темп роста, %
Себестоимость продаж – всего, тыс. руб.	146687	150470	3783	102,58
материальные затраты	62693	60922	-1771	97,18
зарботная плата	31871	30224	-1647	94,83
страховые взносы	18808	18277	-531,3	97,18
амортизационные отчисления	1766	1632	-134	92,41
коммунальные услуги	25829	4030	-21799	15,60
прочие расходы	5720	35385	29665,3	618,62

Графическое представление распределения затрат ООО «ФИКСКРЕП» за 2021 год представлена на рисунке 2.4.

Данные таблицы 2.10 и рисунка 2.4 показывают, что в структуре затрат

компании наибольшая доля представлена материальными затратами – 40%, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Величина затрат на оплату труда по результатам 2021 года снизилась на 5,17%.

Рисунок 2.4 – Структура затрат ООО «ФИКСКРЕП» за 2021 год

Далее рассмотрим результаты анализа финансовой устойчивости ООО «ФИКСКРЕП» (см. таблицу 2.13)

Таблица 2.13

Анализ финансовой устойчивости предприятия ООО «ФИКСКРЕП» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2020- 2019	2021- 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Коэффициент автономии	-0,01	0,06	0,09	0,07	0,02	-888,36	139,24
Коэффициент финансового левериджа	-145,09	15,22	0,65	160,31	-4,57	110,49	69,96
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,01	0,07	0,09	0,08	0,02	-819,70	127,96
Коэффициент мобильности имущества	0,79	0,86	0,93	0,07	0,08	108,38	108,82
Коэффициент краткосрочной задолженности	1,00	1,00	0,67	0,00	-0,33	100,00	67,17

Анализ финансовой устойчивости ООО «ФИКСКРЕП» показал, что в 2019 году положение предприятия характеризовалось как неустойчивое в силу отсутствия собственного капитала по причине полученных убытков. В 2020-2021 годах показатели финансовой устойчивости низкие: коэффициент автономии показывает недостаточность собственного капитала, коэффициент финансового левериджа демонстрирует превышение величины заемного капитала над собственным капиталом.

Анализ коэффициента краткосрочной задолженности показывает, что в 2019-2021 году заемный капитал предприятия представлен исключительно краткосрочными обязательствами, что свидетельствует о финансовой независимости предприятия от внешних кредиторов. В 2021 году положение с обязательствами изменилось: доля краткосрочной задолженности составила 67% от общей величины заемного капитала.

Представим анализ диагностики вероятности банкротства ООО «ФИКСКРЕП» по результатам 2021 года по каждой из описанных моделей.

1 - Z-счет Альтмана:

Исходные данные для анализа представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Исходные данные для анализа по модели Z-счет Альтмана

Показатель	Значение
T1 – отношение оборотного капитала к величине всех активов;	0,935
T2 – отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов;	0,111
T3 – отношение ЕВТ к величине всех активов;	0,057
T4 – отношение собственного капитала к заемному.	0,126

$$Z\text{-счет} = 6,56 \cdot 0,935 + 3,26 \cdot 0,111 + 6,72 \cdot 0,057 + 1,05 \cdot 0,126 = 7,01$$

В соответствии с приведенными расчетами по модели Альтмана у ООО «ФИКСКРЕП» отмечается низкая вероятность банкротства, Z-счет больше 2,6.

2 - Модель Таффлера включает четыре фактора:

Исходные данные для анализа представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

### Исходные данные для анализа по модели Таффлера

Показатель	Значение
X1 = Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	1,04
X2 = Оборотные активы / Обязательства	1,051
X3 = Краткосрочные обязательства / Активы	0,087
X4 = Выручка / Активы	1,00

$$Z = 0,53*1,04 + 0,13*1,051 + 0,18*0,087 + 0,16*1,00 = 0,86$$

В соответствии с полученным результатом по модели Таффлера, вероятность банкротства ООО «ФИКСКРЕП» низкая, полученное значение больше 0,3.

3 - Пятифакторная модель методики Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова:

Исходные данные для анализа представлены в таблице 2.16

Таблица 2.16

Исходные данные для анализа по модели Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова

Показатель	Значение
K1 - коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,09
K2 - коэффициент текущей ликвидности	10,688
K3 - коэффициент оборачиваемости активов	1,070
K4 - коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,427
K5 - рентабельность собственного капитала	0,1314

$$R = 2*0,09 + 0,1*10,688 + 0,08*1,070 + 0,45*0,427 + 0,1314 = 1,658$$

В соответствии с полученным значением показателя R по модели Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова, вероятность банкротства ООО «ФИКСКРЕП»

низкая.

Таким образом, анализ хозяйственной деятельности и систем управления предприятия показала, что ООО «ФИКСКРЕП» не использует весь спектр стратегического планирования из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах. Такое положение дел привело к кризису ООО «ФИКСКРЕП», что охарактеризовалось снижением объемов выручки, а так же ростом затрат. При этом, предприятие не имеет высокой вероятности банкротства, что указывает на существование возможности исправить сложившееся положение предприятия с помощью разработки и реализации антикризисной стратегии.

**Сессия под ключ!**

**Помощь с сессией, обучением,  
семестром**

**[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)**



### **Глава 3. РАЗРАБОТКА СЦЕНАРИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ФИКСКРЕП»**

#### **3.1. Методика разработки сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»**

В рамках данной работы предлагается разработка сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП» с учетом специфики компании.

Исходя из выше представленного анализа, в деятельности ООО «ФИКСКРЕП» на внутреннем рынке отмечается спад, в соответствии с чем в работе предлагается выход на новые зарубежные рынки.

Стратегическое партнерство с компаниями мирового уровня, участие в международных проектах позволяет получить доступ к прогрессивным технологиям, улучшить качество корпоративного управления, а также способствует открытию новых рынков сбыта. Также с международной деятельностью тесно связан определенный перечень рисков, с которым компания ООО «ФИКСКРЕП» столкнулась в последние годы. Перечень угроз внешнеэкономической деятельности и пути их разрешения представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Риски, связанные с внешнеэкономической деятельностью компании и  
пути их разрешения

Основные факторы риска компании, их сущность	Рекомендации по минимизации рисков для менеджера компании
Санкции ЕС и США. В результате событий февраля 2022 года . США и ЕС ввели ряд секторальных санкций и ограничений, предусматривающих ограничения инвестиционной деятельности, работ, товаров и услуг на территории Российской	Учет санкции, их влияния на результаты деятельности компании; мониторинг с целью минимизации негативных эффектов.

Федерации.	
Риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин, по изменению законодательства в области государственного регулирования внешнеэкономической деятельности; таможенного законодательства, по установлению порядка перемещения товаров и услуг через границу.	Тщательное ознакомление с международными законодательствами и законами и правилами определенных стран.
Валютный риск – возможен в момент тяжелой обостренной политической ситуации, санкций, экономического кризиса.	Для снижения риска колебания обменных курсов валют к рублю необходимо зафиксировать валютную оговорку в контракте, предусматривающую изменение суммы платежа пропорционально изменению курса валюты платежа к курсу валюты долга. Так при двусторонней оговорке пересчет цены будет обязательным как при повышении, так и при понижении курса валюты, что защитит интересы не только покупателя, но и продавца.
Рыночный риск и риск изменения цены на товары - в случае снижения цены или возникновения ценовой разницы на внутреннем и международном рынках, компания может потерпеть значительные убытки.	Перераспределение имеющихся товарных потоков, путём формирования различных вариантов осуществления логистических процессов, анализа альтернативных вариантов. Сокращение капитальных и операционных затрат, для выполнения обязательств при резком снижении цен на нефть, газ и нефтепродукты.

На основании проделанного анализа деятельности ООО «ФИКСКРЕП», с учетом рисков и возможностей компании, сферы

деятельности даны следующие рекомендации по управлению внешнеэкономической деятельностью ООО «ФИКСКРЕП»:

— для повышения эффективности управления внешнеэкономической деятельности необходимо внедрить инновационные методы, автоматизировать процесс управления;

- следует повысить профессиональные компетенции кадрового состава;

— необходимо четко определить полномочия и границы ответственности руководителей служб, подразделений и филиалов, участвующих в процессе внешнеэкономической деятельности;

— усовершенствовав систему управления подразделением по сбыту;

— при управлении внешнеэкономической деятельностью следует учитывать ограничения нормативных актов и международных норм, методов тарифного и нетарифного регулирования действующих как в материнской стране, так и за ее пределами;

в основе управления внешнеэкономической деятельностью должны лежать как принципы международного менеджмента, культурные нормы и различия стран, так и экономические методы управления;

— особое внимание следует уделять проведению маркетинговых исследований, обеспечивающих выработку внешней стратегии предприятия;

— следует развивать и широко применять системы информационно-правового обеспечения, соблюдая при этом налоговое, гражданское, валютное и таможенное законодательства;

— следует постоянно проводить мониторинг внешней среды;

- внедрить в работу франчайзинговую сеть на международном рынке.

Для реализации мероприятий по мониторингу законодательства, внешней среды, а так же проведения маркетинговых исследований, в ООО «ФИКСКРЕП» предлагается организовать отдельную группу по мониторингу внешнеэкономической деятельности.

Проанализировав деятельность компании, выявив её слабые и сильные

стороны, а также определив цели ООО «ФИКСКРЕП» на международном рынке в перспективе можно переходить к разработке стратегии развития внешнеэкономических связей.

В ходе исследования управленческой деятельности по формированию и развитию внешнеэкономических связей организации ООО «ФИКСКРЕП» было сделано заключение, что ООО «ФИКСКРЕП» является достаточно успешным субъектом на отечественном рынке, при этом обладает рядом проблем, связанными с распространением сети на зарубежных рынках, что обусловлено влиянием внешних факторов и целым перечнем возможных рисков, которые в рамках выхода на международный рынок, представляют собой угрозу всей деятельности сети.

Таким образом, разрабатываемая стратегия будет состоять в рекомендациях по ликвидации и снижения воздействия данных рисков.

Для функционирования ООО «ФИКСКРЕП» как франчайзера в международном бизнесе были выбраны оптимальные стратегии, перечень которых представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Стратегии франчайзинга ООО «ФИКСКРЕП» в международном бизнесе

Стратегия	Сущность стратегии
Стратегия развития рынка	<ul style="list-style-type: none"><li>- повышение качества обслуживания внутренних и зарубежных клиентов в лице как физических, так и юридических лиц;</li><li>- формирование новых каналов распределения услуг;</li><li>- расширение сегментов сбыта, освоение новых сегментов.</li></ul>
Стратегия роста	<ul style="list-style-type: none"><li>- приспособление к действию внутренних и внешних факторов;</li><li>- расширение перечня оказываемых услуг;</li><li>- вытеснение конкурентов с рынка;</li><li>- повышение уровня производительности труда.</li></ul>
Стратегия фокусирования	<ul style="list-style-type: none"><li>- данная стратегия включает элементы стратегии дифференцирования и лидерства по затратам;</li><li>- предполагает реализацию на избранном рыночном сегменте с целью занятия лидирующих позиций.</li></ul>

Наиболее оптимальной стратегией из представленных, исходя из поставленной цели развития сети в международном бизнесе, выступает стратегия развития рынка.

Значимым моментом в формировании стратегии развития рынка или его сегмента состоит в анализе внешних факторов, то есть оценка внешнего окружения и факторов, направленных на оказание прямого или косвенного воздействия на деятельность компании. Для формирования стратегии развития франчайзинга компании на международном рынке при помощи сбора и анализа существующей информации о перспективах развития внешних факторов, необходимо выявить и тенденции развития и состояния экономики страны в целом, конкретной отрасли, а так же действующих законодательных ограничений.

Несмотря на многие плюсы организации ООО «ФИКСКРЕП», один из недостатков является низкий уровень маркетинга.

В рамках работы предлагается рассмотреть такую стратегию развития рынка, которая наиболее подходит для ООО «ФИКСКРЕП».

Основной задачей разработки стратегии развития рынка для ООО «ФИКСКРЕП» является достижение результатов поставленной стратегической цели. Цели фирмы формируются на основе миссии организации и тех ценностей, на которые ориентируется высшее руководство. Миссия ООО «ФИКСКРЕП» состоит в обеспечении клиентов необходимыми услугами на международном рынке.

В рамках реализации стратегии предлагается реализация комплекса мероприятий.

Процесс отбора рынка для международной экспансии обычно обсуждается в пользу стран с устойчивым развитием, а в последнее время и в контексте развивающихся рынков. Основным требованием является знание о международной конфигурации, стратегии развития, опыт работы,

соответствующий бизнес-формату франчайзера. Этот анализ помогает сфокусировать внимание руководства компании ООО «ФИКСКРЕП» на тех факторах, которые имеют решающее значение для адаптации франчайзинговой компании в долгосрочной перспективе.

Выход на рынок зарубежных стран является сложным и длительным процессом. Он имеет определенные особенности, а именно проходит следующие этапы:

1. Изучение рынка, определение степени его привлекательности с помощью тщательного анализа и оценки.
2. Делегирование большинства маркетинговых функций местному представителю-посреднику.
3. Систематическое и регулярное обеспечение полноценной реализации стратегических интересов.

Рассмотрим основные рекомендации по формированию франчайзинговой сети компании ООО «ФИКСКРЕП» на международном рынке:

- рассмотрение возможности выхода на новые зарубежные рынки;
- анализ вертикального ценообразования и финансового менеджмента компании. Рассмотрение всех возможных стратегий развития, в т. ч. и альтернативной территориальной стратегии, которая связана с интенсивным выходом компании на новые рынки сбыта собственной продукции;
- поиск и анализ всех потенциальных франчайзеров-партнеров, либо не франчайзеров на не конкурирующих рынках;
- анализ деятельности своей внутренней и внешней управленческой команды. Привлечение внешних консультантов и экспертов;
- создание собственного защищенного арсенала зарегистрированной интеллектуальной собственности (товарные знаки, авторские права, товарный вид и т.п.);
- создание консультативного совета для принятия объективных,

нетрадиционных решений. Поиск новых рынков сбыта и потенциальных франчайзеров;

– создание программ мотивации, бонусов и поощрения для собственной команды, что будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов и отношений с франчайзи.

Владелец франшизы должен предоставить каждому перспективному франчайзи этот нормативный документ и проект франчайзингового соглашения для принятия решения об инвестициях во франшизу. При выходе на зарубежные рынки компания ООО «ФИКСКРЕП» может столкнуться с рядом проблем и рисков.

Таким образом, в результате проведенного исследования были определены риски международного франчайзинга для компании ООО «ФИКСКРЕП». Предложенные меры концентрируют внимание на некоторых важных аспектах франчайзинговых соглашений и франчайзинговой деятельности в целом. Но знания и тщательного контроля требуют абсолютно все пункты и условия франчайзингового договора, действия и мероприятия, осуществляемые как франчайзерами, так и франчайзи.

## 3.2 Сценарий антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»

Для реализации мероприятий по мониторингу законодательства, внешней среды, а так же проведения маркетинговых исследований, в ООО «ФИКСКРЕП» предлагается организовать отдельную службу по мониторингу внешнеэкономической деятельности.

Структуру службы внешнеэкономических связей (СВС) и ее штат определяет руководитель ООО «ФИКСКРЕП».

По схеме видно, что СВС находится на одном уровне с директором ООО «ФИКСКРЕП», так как она должна работать согласно целям, миссии и интересам компании, оценивать принимаемые решения и давать советы в случае спорных и проблемных ситуаций. СВС является автономной, но все ее



действия проходят через руководителя, путем предоставления плана проводимых мероприятий и итоговых отчетов о выполненной работе.

Далее рассмотрим затраты на формирование СВС ООО «ФИКСКРЕП» (см. Таблицу 3.3).

Таблица 3.3

Расходы на создание и обслуживание СВС

Штатная должность	Расходы на 1 сотрудника (руб/мес)	Расходы на год (руб)
Начальник отдела	50000	600000
Отдел внешнеэкономического мониторинга - 2	25000	300000
Отдел контроля качества – 1	25000	300000
Отдел технического сопровождения службы - 1	35000	420000
Итого		1620000

Полученные суммы гармонично соотносятся с годовым денежным оборотом компании и понесенные расходы по предварительным оценкам будут весьма эффективны и позволят достичь экономии.

В качестве мероприятий по развитию франчайзинговой деятельности компании ООО «ФИКСКРЕП» предлагаются следующие мероприятия:

1 – В целях ускоренного распространения информации осуществлять сбор заявок на приобретение франшизы – данное мероприятие позволит увеличить численность франчайзи, предложить сотрудничество ранее зарубежных конкурентов;

2 – В целях получения контакта потенциальных франчайзи разработать электронный каталог франшиз, предлагаемых компанией ООО «ФИКСКРЕП», который будет доступен для скачивания только после регистрации с указанием контакта. Это позволит связаться с потенциальным франчайзи и предложить ему свои услуги.

3 – Активное продвижение франшиз на международные рынки посредством социальных сетей. В настоящее время социальные сети



выступают одним из мощнейших инструментов в продвижении на рынке. Учитывая отсутствие границ в Интернет-пространстве применение данного инструмента будет способствовать выходу на новые рынки.

Ожидаемые результаты от проведения разработанных мероприятий стратегии развития франчайзинга ООО «ФИКСКРЕП»:

- 1 - повышение уровня объемов услуг, как следствие увеличение прибыли компании;
- 2 - улучшение имиджа компании;
- 3 - увеличение уровня узнаваемости компании на международных рынках.

Оценка эффективности международного франчайзинга должна проводиться в двух направлениях: как стратегия развития предприятия (для франчайзера) и как инвестиционный проект (для франчайзера и для франчайзи).

Исследование показало, что при оценке франчайзинга как стратегии развития предприятия, следует использовать такие критерии как доверие, конкурентные преимущества, возможность передать информацию, возможность приспособления, эффективное функционирование предприятия-прототипа, документирование системы, платежеспособность, прибыльность, тенденции и условия рынка, наличие капитала, приверженность существующим связям и эффективность менеджмента.

### **3.3 Оценка экономической эффективности сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП»**

Основываясь на гипотезе о том, что реализация предложенных рекомендаций будет способствовать росту выручки ООО «ФИКСКРЕП», рассчитаем прогнозные показатели отчета о финансовых результатах.

Так, в результате реализации предложенных рекомендаций по внедрению СВС в работу ООО «ФИКСКРЕП» в 2023 году предполагается

рост выручки на 5%:

$$B_{2022} = 27,17 (27,17 \times 5\%) = 28,53 \text{ тыс. руб.}$$

Анализируя перспективы развития такой формы организации бизнеса как франчайзинг в России, необходимо отметить, что в сравнении с американским франчайзингом, российский развивается более медленными темпами.

Рассмотрим пример прогноза, сделанный аналитиками (см. рисунок 3.1).

Рисунок 3.1 - Сравнение франчайзинга в России и в мире

В соответствии с данными рисунка 3.1 можно сделать вывод, что франчайзинговый рынок США развивается гораздо более высокими темпами и значительно превосходит отечественные показатели по количеству франчайзинговых точек. При этом, можно отметить, что Россия не уступает по показателям другим развивающимся странам.

На рисунке 3.2, показана структура международного рынка франшиз в сфере услуг.

Исходя из данных рисунка, можно сделать вывод, что наибольшее число предложений франшиз отмечается в следующих сферах:

- консалтинг;
- рекламный бизнес;
- информационные технологии.

Так же достаточно развитыми сферами, реализуемыми в форме франчайзинга, являются салоны красоты, фитнес-центры. При этом применение франшиз в туристической сфере остается стабильным.

Рисунок 3.2 - Структура международного рынка франшиз в сфере услуг  
в 2022 году

В отличие от товарного франчайзинга, где основным продуктом является конкретный товар и франчайзинга в питании, где системы сориентированы на технологии приготовления пищи, во франчайзинге услуг принципиально важными являются ноу-хау, а также знания и навыки сотрудников, их квалификация, личные достижения и мастерство, коммуникабельность и качество общения с непосредственными потребителями услуги.

Исследование рейтингов популярных и прибыльных франшиз позволяет выделить несколько тенденций на международном рынке франчайзинга:

- Повышение важности социальных сетей и онлайн-общения.

Традиционный маркетинг становится все менее актуальным, и все чаще потребители используют сайты и социальные сети для взаимодействия с компанией и ее брендом. Онлайн-общение выступает инструментом обеспечения лучшего обслуживания клиентов и источником получения обратной связи.

- Рост числа мультибрендовых франшиз. Многие франчайзи стали покупать сразу несколько франшиз, ссылаясь на то, что такие действия помогают улучшить денежный поток в долгосрочной перспективе.

- Увеличение количества франшиз в категориях «Здоровье» и «Образование». Результаты социологических исследований показывают повышение внимания людей к своему благосостоянию и достижению высокого уровня здоровья и образования.

- Повышение внимания к клиентоориентированности. Целью предпринимателя является не только создание востребованного продукта, но и гибкого решения, адаптированного под конкретный запрос. Например, на рынке есть бизнес-модели, которые позволяют клиенту создавать собственный гамбургер путем добавления ингредиентов и выбора порядка их предоставления.

- Рост популярности продуктов и услуг по требованию. Предпочтения потребителей очень быстро изменяются, на них оказывают влияние новые рыночные тенденции. Предприниматель, организующий эффективно свою деятельность, проводит анализ динамики рынка, отслеживает актуальные изменения и предлагает клиентам необходимые им решения.

Согласно оценкам экспертов, организация бизнеса по франшизе в России пополняет национальный ВВП на 3,5%. При этом в США данный показатель равен 10%, а доля продаж по франчайзинговой модели составляет примерно 42% от общего объема розницы.

Тем не менее, малый бизнес в России в настоящее время очень стремительно развивается. На российском рынке появляются неизвестные ранее форматы торговли и новые концепции бизнеса.

Поэтому можно считать предстоящий период развития российской системы франчайзинга достаточно активным с точки зрения генерирования новых форматов и диверсификации предложений.

Для определения уровня готовности ООО «ФИКСКРЕП» к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада.

Выяснено, что 46,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (см. рисунок 3.3).

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала.

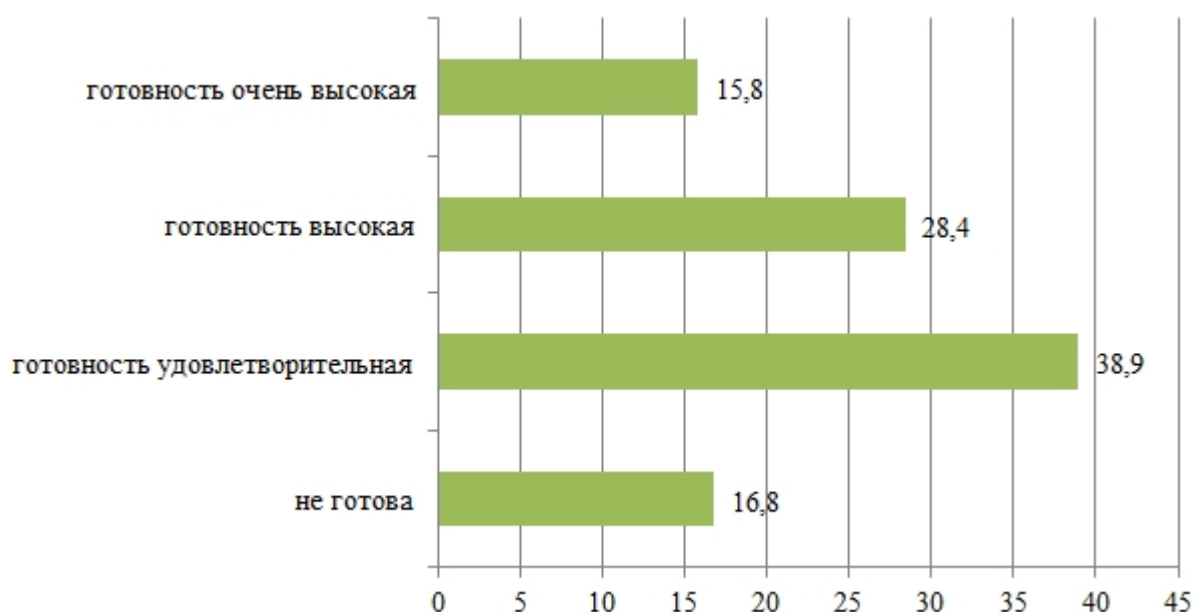


Рисунок 3.3 - Готовность организации к изменениям

Эксперты отметили, что следующие:

- постоянное, пошаговое информирование сотрудников;
- вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;
- поддержка сотрудников;
- личные беседы;
- переговоры;
- маневрирование и жесткое манипулирование;
- активное вовлечение сотрудников в модернизацию;
- контроль психологического климата в коллективе;
- контроль уровня вовлеченности персонала;
- проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Директор;
- Заместитель директора;
- Главный бухгалтер;

- Начальник отдела кадровой службы;
- Начальник отдела внутреннего контроля;
- Начальник отдела экономики и планирования;
- Специалист отдела кадровой службы.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

- 1 - укрепление лидирующих позиций на занимаемых сегментах международного рынка;
- 2 - увеличение объема оказываемых услуг;
- 3 - проведение дополнительных маркетинговых исследований рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей.
- 4 - развитие франчайзинговой сети на внешних рынках.

**Сессия под ключ!**

Таблица 3.4

Результаты экспертного ранжирования

Ранжируемые показатели	Результаты экспертного ранжирования NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	1	1	3	1	2
2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	1

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24
4	4	1	2	4	2	2	1	16

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

- 1 - укрепление лидирующих позиций на занимаемых сегментах международного рынка;
- 2 - развитие франчайзинговой сети на внешних рынках.
- 3 - увеличение объема оказываемых услуг;
- 4 - проведение дополнительных маркетинговых исследований рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей.

Таблица 3.6

Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
4	4	1	2	4	2	2	1	16
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24

Наивысшую оценку получил показатель «проведение дополнительных маркетинговых исследований рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей», а наименьшую – «укрепление лидирующих позиций на занимаемых сегментах международного рынка».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1) и (2):

$$W = X^2 / (m * (n-1)) \quad (1)$$

$$X^2 = 12S / ((m*n)*(n+1)) - 3m*(n+1) \quad (2)$$

где, X-квадрат;

$m$  – количество экспертов;

$n$  – количество эффектов;

$S$  – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент  $W$  оценивается по шкале от 0 до 1.

$$X^2 = (12 \cdot 1314) / (7 \cdot 4 \cdot (4+1)) - 3 \cdot 7 \cdot (4+1) = (15768/140) - 105 = 7,63$$

$$W = 7.63 / (7 \cdot (4-1)) = 0.21$$

Полученное значение выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования  $W=0,21$  указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

Как демонстрирует хозяйственная практика, оптимизация в рамках применения франчайзинга планируется приведет к увеличению объема продаж на 15-16%.

В соответствии с этим, в таблице 317 представлен прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной деятельности после реализации сценария антикризисной стратегии ООО «ФИКСКРЕП». При этом автор настоящего исследования считает необходимым подчеркнуть, что учесть инфляционные процессы при составлении данного прогноза не представляется возможным, поскольку современная обстановка обусловлена постоянными изменениями в экономической политике государства. В связи с этим данные, представленные ниже, приводятся без учёта фактора инфляции.



Таблица 3.7

**Прогноз динамики основных показателей финансово-хозяйственной  
деятельности ООО «ФИКСКРЕП»**

№ п/п	Показатели	2021	Прогнозны й год	Отклонение	
				абс. знач.	%
1.	Выручка	216608	251265	34657	16
2.	Себестоимость продаж	150470	167022	16552	11
3.	Валовая прибыль (убыток)	66138	84244	18106	127
4.	Коммерческие расходы	42838	42838	0	0
5.	Управленческие расходы	9532	9532	0	0
6.	Прибыль (убыток) от продаж	13768	31874	18106	232
7.	Проценты к получению	28861	28861	0	0
8.	Проценты к уплате	12868	12868	0	0
9.	Прочие доходы	27507	27507	0	0
10.	Прочие расходы	46801	46801	0	0
11.	Прибыль (убыток) до налогообложения	10467	28573	18106	273
12.	Налог на прибыль	2616,75	7143,145	4526	273
13.	Прочее	-1582	-1582	0	0
14.	Чистая прибыль (убыток)	6268	19847	13579	317
15.	Рентабельность продаж	2,89	7,90	5	143

Как свидетельствуют данные таблицы 3.7, в результате реализации предложенных мероприятий рост выручки составит 16%.

Таким образом, проанализировав деятельность объекта исследования с учетом возможных перспектив на международном рынке в рамках данной работы ООО «ФИКСКРЕП» была предложена стратегия развития франчайзинга на новых сегментах рынка, цели которой состоят в следующем: укрепить лидирующие позиции на занимаемых сегментах международного рынка; увеличить объем оказываемых услуг; провести дополнительные маркетинговые исследования рынка для более глубокого изучения предпочтений и потребностей покупателей.

В ходе исследования механизма франчайзинга компании ООО

«ФИКСКРЕП» было сделано заключение, что франчайзинговая сеть является достаточно успешным субъектом на отечественном рынке, при этом обладает рядом проблем, связанными с распространением сети на зарубежных рынках, что обусловлено влиянием внешних факторов и целым перечнем возможных рисков, которые в рамках выхода на международный рынок, представляют собой угрозу всей деятельности сети.

В качестве рисков, грозящих деятельности франчайзера на зарубежных рынках, были выявлены: риск потери материальных ценностей; риск непокрытия убытков; риск неполучения прибыли; риск проведения неэффективной кадровой политики франчайзи.

**Сессия под ключ!**  
**Помощь с сессией, обучением,**  
**семестром**  
**[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашей стране существует система антикризисного управления, которая является неотъемлемым атрибутом всякого цивилизованного государства.

Причины кризиса на многих предприятиях связаны с неправильной системой управления, отсутствием должного контроля, не готовностью быстро среагировать на возникающие изменения, отсутствием четко поставленной цели в деятельности предприятия и направление на достижение краткосрочных результатов без упора на долгосрочные перспективы. Существуют общие рекомендации для предупреждения и подготовки к выходу из кризисной ситуации, однако каждое предприятие индивидуально и вектор его работы определяет руководство, от действий которого и зависит жизненный цикл организации. Выход из кризиса белорусских предприятий связан с устранением причин, вызвавших его, а сам процесс можно назвать антикризисным управлением.

Стратегия организации представляет собой совокупность главных целей организации и основных способов их достижения, она формируется и разрабатывается на уровне топ-менеджмента, но её реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Антикризисную стратегию можно также определить как стратегию защиты, обеспечения стабильности на всех стадиях жизненного цикла организации.

Цель антикризисной стратегии неразрывно связана с миссией организации и ее стратегическими целями. Для выполнения главной цели стратегии необходимо выполнение ряда задач по минимизации убытков, восстановления финансовых показателей платежеспособности, ликвидности и других показателей ключевых факторов стоимости организации.

В качестве объекта исследования в работе выступает ООО «ФИКСКРЕП».

Анализ хозяйственной деятельности и систем управления предприятия показала, что ООО «ФИКСКРЕП» не использует весь спектр стратегического планирования из-за недостаточного финансирования, что привело к плохой осведомленности потенциальных потребителей о компании и ее товарах. Такое положение дел привело к кризису ООО «ФИКСКРЕП», что охарактеризовалось снижением объемов выручки, а так же ростом затрат. При этом, предприятие не имеет высокой вероятности банкротства, что указывает на существование возможности исправить сложившееся положение предприятия с помощью разработки и реализации антикризисной стратегии.

Для достижения поставленных целей в работе разработан сценарий антикризисной стратегии, которая включает комплексную рекламную кампанию и программу событийной активности ООО «ФИКСКРЕП».

Разработка сценария антикризисной стратегии является достаточно длительным процессом, требующим проведения ряда предварительных исследований и общей оценки эффективности планируемых мероприятий.

В ходе данного исследования была разработана программа рекламной кампании, основной целью которой было привлечение дополнительной аудитории клиентов, а так же повышение общего имиджа компании. Так же программа маркетинговых коммуникаций для ООО «ФИКСКРЕП» включает мероприятий событийной активности.

Предлагаемая рекламная кампания содержит различные средства размещения: это ТВ, печатные СМИ и интернет-ресурсы. На наш взгляд, наиболее эффективным методом распространения информации является размещение видео-ролика на ТВ. Программа событийной активности ООО

«ФИКСКРЕП» будет долгосрочной, и многие её инструменты впоследствии должны перерасти в постоянные методики по удержанию наработанной клиентской базы и поддержанию сформированного имиджа компании на рынке.

В результате реализации всех предложенных мероприятий прирост прибыли составит более 300%, то есть более чем в 3 раза.

Данное значительное увеличение прибыли приведет к росту такого показателя эффективности деятельности предприятия как рентабельность, что свидетельствует о целесообразности реализации предложенных мероприятий.

Таким образом, приведенные расчеты позволяют сделать вывод об эффективности предложенного мероприятия в рамках реализации разработанного сценария антикризисной стратегии.

**Сессия под ключ!**

**Помощь с сессией, обучением,  
семестром  
[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)**

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 01.11.2015. М.: Стандартиформ, 2015.
2. Абрамова М.С. Стратегическое планирование предприятия в условиях трансформации и цифровизации экономики // Цифровые трансформации в развитии экономики и общества. 2021. №5. С. 17-20.
3. Андреев С.Ю. Антикризисная система как условие формирования экономики развития // Экономика России: вызовы XXI века и импульсы развития. 2022. №4. С. 154-171.
4. Арсенова Е.В. Крюкова О. Г. Ряховская А. Н. Зарубежная практика антикризисного управления: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. 650 с.
5. Беляков Д.Г., Кузнецова И.В. Стратегическое планирование: сущность, подходы и особенности в развитии потребительского рынка // Экономика регионов России: современное состояние и прогнозные перспективы. 2021. №2. С. 28-34.
6. Бисенцова А.А. Кризис и управление предприятием // Научные исследования XXI века: теория и практика. 2022. №9. С. 72-78.
7. Бобылёва А.З. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса : учебник и практикум для академического бакалавриата – М.: Юрайт, 2019. 639 с.
8. Бойко Н. Е. Прогнозирование вероятности банкротства предприятия методами экспресс-диагностики / Н. Е. Бойко, Е. А. Калинина // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2022. № 1(49). С. 179-190.
9. Бондарев Д.Ю. Роль антикризисной стратегии в управлении организацией // VI Международная межвузовская научно-практическая конференция преподавателей и студентов «Современные тенденции и

проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий». 2022. №6. С. 65-71.

10. Буга А.В., Куприн А.А. Теоретические аспекты формирования стратегии роста и сущность стратегического управления на предприятии // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). - 2021. - № 14 (16). - С. 37-46.

11. Воронина М. В. Финансовый менеджмент : учебник / М. В. Воронина. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 399 с.

12. Ганина А.А. Конкурентные стратегии предприятия // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. 2021. №7. С. 37-41.

13. Гантемирова З.Э. Антикризисные стратегии // Тенденции развития науки и образования. 2022. №85-4. С. 43-51.

14. Гилева Т.А. Инструменты стратегического управления развитием предприятий в цифровой среде // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. №7. С. 138-154.

15. Гончаренко Л.П. / Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецов, Т. С. Булышева, В. М. Захарова ; под общ. Ред. Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. 487 с.

16. Гуринович С.А. Антикризисные стратегии - неперенный атрибут современного менеджмента // Тенденции экономического развития в XXI веке. 2022. №5. С. 360-362.

17. Джафари М., Попов С.М. Факторы, влияющие на эффективность маркетинговых стратегий, обеспечивающие повышение экономической устойчивости предприятия // Интерактивная наука. 2021. № 5 (60). С. 85-87.

18. Доценко Е.Ю., Солодовникова Н.А., Абрамов Д.В. Стратегическое управление на предприятии: учебно-методическое пособие. -

Ростов-на-Дону, 2020. 522 с.

19. Евсеенко В.А. Учетно-аналитическое обеспечение процесса формирования стратегии развития предприятия // Приоритетные векторы развития промышленности и сельского хозяйства. 2020. №8. С. 63-68.

20. Захарова Е.Ю. Антикризисное планирование деятельности предприятия: СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2018. 17 с.

21. Злобина К.Д., Кузнецова Т.В. Антикризисное управление предприятием // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 6. С. 1255-1258.

22. Зуб А.И. Антикризисное управление организацией: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2018. 256 с.

23. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление: учебное пособие А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонора, М.В. Парганин. — 3-е изд., стер. — М. КНОРУС, 2018. 504 с.

24. Киселев А.А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях. - Москва-Берлин, 2020. 244 с.

25. Клепцова Т.В. Методы оценки эффективности управления проектами организации // Актуальные проблемы управления. 2019. №4. С. 226-231.

26. Кугушев А.В. Информационно-логические модели формирования стратегии развития промышленного предприятия: дис...канд. экон. наук / А.В. Кугушев. – М., 2017. 159 с.

27. Кудряшов В.С. Стратегическое управление организацией в условиях кризисной ситуации // В центре экономики. 2022. № 2. С. 72-78.

28. Курилова К. Ю. Методики оценки вероятности банкротства предприятия // Инновационные научные исследования: теория, методология, тенденции развития. 2021. №7. С. 87-93.

29. Леонов А.И. Ассортиментные стратегии антикризисного



маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. № 3. С. 39-46.

30. Минеева С.С., Власенко Э.Ю. Стратегическое планирование на предприятии, его значение и сущность // Корпоративное управление экономической и финансовой деятельностью на железнодорожном транспорте. 2021. №2. С. 183-186

31. Мишурова И.В. Корректировка стратегии развития компании на основе организационной диагностики // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 222-226.

32. Нургалиева А.М., Бейсенов А.П., Кенжеханова Н.К. Антикризисная стратегия как элемент общей стратегии развития банка // Наука в жизни человека. 2022. № 1. С. 144-149.

33. Павленко И.Г., Мясникова В.Е. Разработка антикризисных стратегий организаций региона: теория и практика // Механизмы управления развитием региона: новые вызовы и приоритеты. 2022. С. 161-166.

34. Попов С. А. Стратегический менеджмент. актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. 466 с.

35. Реброва Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. — М. : Издательство Юрайт, 2018. 186 с.

36. Рогачева В.Р., Рогачева Э.Р., Шевцов В.В. Стратегия развития предприятия в условиях кризиса // Научное обеспечение агропромышленного комплекса. 2022. №9. С. 410-412.

37. Салаватова Ю.Ш. Стратегии устойчивого развития предприятия // Синергия Наук. 2021. № 57. С. 310-322.

38. Серощдан С.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии // Синергия Наук. 2021. № 57. С. 293-304.

39. Сизова П.А. Особенности управления предприятиями в условиях кризиса // Экология и экономика: проблемы и поиски путей устойчивого

регионального развития. 2022. №6. С. 145-157.

40. Текин А.В. Стратегическое планирование предпринимательской деятельности: аспекты совершенствования технологии с применением прогнозирования и принятие стратегических предпринимательских решений в сегменте малого и среднего бизнеса // Экономика и предпринимательство. 2021. № 7 (132). С. 836-843.

41. Фазылова Л.Р. Стратегическое управление на предприятии // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий. 2020. №6. С. 341-343.

42. Филатова В.В., Меремьянина У.С., Санинский С.А. К вопросу о выборе стратегии антикризисного управления торговым предприятием // Управление качеством на этапах жизненного цикла технических и технологических систем. 2022. С. 230-233.

43. Цапина Т.Н. Особенности разработки и реализации антикризисной стратегии в организации // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов. 2022. С. 210-216.

44. Черненко В.А., Пуредова Н.Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2018. 409 с.

45. Чубукова, А.М. Разработка и реализация антикризисной стратегии на предприятии ИП Сомова С.В.: А.М. Чубукова, Н.Ш. Гафуров // Выпускная квалификационная работа. – ЮУ ГУ (НИУ) ВШЭ. – Челябинск. 2018. 114 с.

# Приложение 1

## Годовой отчет ООО «ФИКСКРЕП» за 2021 год

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2021

г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация

Общество с ограниченной ответственностью  
"ФИКСКРЕП"

по

ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

Вид экономической  
деятельности

Торговля оптовая лесоматериалами, строительными  
материалами и санитарно-техническим оборудованием

по

ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности

Общество с ограниченной  
ответственностью

по

ОКОПФ/ОКФС

ОКЕИ

Единица измерения: тыс. руб. (тыс. руб.)

Местонахождение (адрес) 129626, город Москва, пр-кт Мира, д. 102 к. 1, этаж/офис 8/а7я ком. 6

Коды	
0710001	
45167973	
9717093580	
46,73	
12300	16
384	

Пояснения 1	Наименование показателя <sup>2</sup>	2017	На 31.12. 2020	На 31.12. 2019
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	-	-	-
	Материальные поисковые активы	-	-	-
	Основные средства	14144	23250	21821
	Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
	Финансовые вложения	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу I	14144	23250	21821
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	105088	26938	23596
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	122	-	-
	Дебиторская задолженность	31808	61994	20787
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	37968	33898	27515
	Денежные средства и денежные эквиваленты	27470	18735	11470
	Прочие оборотные активы	-	-	-
	Итого по разделу II	202456	141565	83368
	<b>БАЛАНС</b>	216600	164815	105189
Пояснения 1	Наименование показателя <sup>2</sup>		На 31.12. 2020	На 31.12. 2019

	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	7 ( - )	( 7 )	
	Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
	Резервный капитал	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	24 113	15 941	12 399
	Итого по разделу III	24 123	15 951	12 409
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	173534	121985	61673
	Отложенные налоговые обязательства	-	2054	1099
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	-
	Итого по разделу IV	173534	124039	62772
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	-	-	8864
	Кредиторская задолженность	18943	24825	10683
	Доходы будущих периодов	-	-	-
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	-	-	10 461
	Итого по разделу V	18943	24825	30008
	<b>БАЛАНС</b>	216600	164815	105189

Сессия под ключ!

Помощь с сессией, обучением, семестром

[sessiya-pod-kluch.ru](http://sessiya-pod-kluch.ru)

# Отчет о финансовых результатах

За \_\_\_\_\_

г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация

Общество с ограниченной ответственностью  
"ФИКСКРЕП"

по  
ОКПО

Коды		
0710002		
45167973		

Идентификационный номер налогоплательщика

ИНН

9717093580

Вид экономической  
деятельностиТорговля оптовая лесоматериалами,  
строительными материалами и санитарно-техническим  
оборудованиемпо  
ОКВЭД

46,73

Организационно-правовая форма/форма собственности

Общество с ограниченной  
ответственностью

12267

42

по  
ОКОПФ/ОКФС

384

по  
ОКЕИ

Единица измерения: тыс. руб. (тыс. руб.)

Место нахождения: 129626, город Москва, пр-кт Мира, д. 102 к. 1, этаж/офис 8/а7я ком. 6

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За 2021 год	За 2020 год
	Выручка <sup>5</sup>	216608	238633
	Себестоимость продаж	( 146687 )	( 150470 )
	Валовая прибыль (убыток)	78916	88163
	Коммерческие расходы	( 23166 )	( 25744 )
	Управленческие расходы	( 35982 )	( 45976 )
	Прибыль (убыток) от продаж	19768	16443
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	1087	976
	Проценты к уплате	( 1088 )	( 712 )
	Прочие доходы	2165	1753
	Прочие расходы	( 1099 )	( 1987 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	12294	10891
	Текущий налог на прибыль	( 1999 )	( 3399 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
	Прочее	( - )	( - )
	Чистая прибыль (убыток)	10295	7492